

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Совершенствование управленческого учета в торговой организации

УДК 657.22:658.5

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ81	Саськова Анжелика Эдуардовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д. э. н.		

Планируемые результаты обучения по ООП
направление 38.04.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) _____ (Дата) _____
Никulina И.Е.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации
(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ81	Саськовой Анжелике Эдуардовне

Тема работы:

Совершенствование управленческого учета в торговой организации
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Учебники, научные статьи, периодические издания, учебно-методические пособия, нормативно-правовые документы, справочники, электронные ресурсы, официальные сайты компаний, международные стандарты и положения, отчетность организации, самостоятельно собранный материал.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения	Теоретические аспекты управленческого учета. Анализ финансового состояния предприятия.

достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	Анализ управленческой отчетности организации. Предложения по совершенствованию планирования денежных средств предприятия
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунки: – Динамика изменения рабочего капитала организации. – Формирование платежного календаря в 1с. Таблицы: – Форма платежного календаря в Excel. – Отчет по доходам организации – Отчет по себестоимости
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Раздел на иностранном языке	Чайка Юлия Александровна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1.2 Понятие и особенности управленческого учета 1.2 Цели, задачи, принципы, методы и инструменты управленческого учета	1.1 Concept and features of management accounting 1.2 Goals, objectives, principles, methods and tools of management accounting

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	к.э.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ81	Саськова Анжелика Эдуардовна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 118 страниц, 29 рисунков, 27 таблицы, 31 источник, 6 приложений.

Ключевые слова: управленческий учет, отчет о движении денежных средств, рабочий капитал, платежный календарь, анализ.

Объектом исследования является комплекс инструментов управленческого учета в торговой компании.

Предметом исследования является экономико-управленческие отношения по формированию инструментария разработки и внедрения управленческого учета.

Цель работы: Разработка инструментов управленческого учета для повышения эффективности принятия управленческих решений.

Актуальность работы заключается в том, что управленческий учет выступает в организации как мост между финансовой функцией и другими частями бизнеса. Он помогает руководству контролировать организацию.

Управленческий учет помогает организациям повысить свою способность контролировать расходы и планировать будущее с помощью финансовых прогнозов. Он также сосредоточен на представлении докладов для обеспечения всеобъемлющего управленческого контроля.

Одним из ключевых компонентов управленческого учета является оценка его эффективности. В дополнение к предоставлению финансового прогноза, он также фокусируется на анализе, чтобы определить, где организация может иметь пробелы и как она может их устранить.

В процессе исследования проводились: анализ финансового состояния предприятия, анализ управленческой отчетности, факторный анализ методом цепных подстановок.

В результате исследования был предложен такой инструмент контроля движения денежных средств, как платежный календарь.

Определения, обозначения, сокращения и нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Менеджер – человек, занимающий руководящую должность. Среди них выделяют управляющих и управленцев. Управленцы не принимают важных решений, но участвуют в управлении и имеют в подчинении некоторое число лиц.

Бухгалтерский учет – это упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организации и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций.

Кассовые разрывы – это временно возникающий у предприятия недостаток денежных средств, необходимых для своевременной и полной оплаты произведенных расходов.

Бюджетирование – это производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов.

В работе применены следующие сокращения и обозначения:

МСФО – Международные стандарты финансовой отчетности

CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) –
Сертифицированный институт специалистов по управленческому учёту

CGMA (Chartered Global Management Accountant) –
профессиональное обозначение управленческого учета.

ОДДС – отчет о движении денежных средств.

БДДС – бюджет движения денежных средств.

ОФР – отчет о финансовых результатах.

ДС – денежные средства.

ЦФО – центр финансовой ответственности.

Оглавление

Введение	9
1.1 Понятие и особенности управленческого учета	12
1.2 Цели, задачи, принципы, методы и инструменты управленческого учета	21
1.3 Понятие управленческой отчетности	31
2 Описание организации ООО «N»	37
2.1 Характеристика организации ООО «N»	37
2.2 Анализ финансового состояния организации	39
2.2.1 Анализ платежеспособности (ликвидности)	44
2.2.2 Анализ прибыли и рентабельности	46
2.2.3 Анализ деловой активности (оборачиваемости)	49
2.2.4 Анализ финансовой устойчивости	52
2.3 Управленческий учет организации	54
3 Рекомендации по совершенствованию управленческого учета в торговой организации	58
3.1 Анализ управленческой отчетности организации	58
3.2 Методика расчета рабочего капитала	64
3.3 Методика формирования платежного календаря	65
4 Корпоративная социальная ответственность ООО «N»	76
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	76
4.2 Анализ эффективности программ КСО ООО «N»	77
4.3 Определение структуры программ КСО	78
4.4 Определение затрат на программы КСО	79
Заключение	82
Список публикаций студента	85
Список использованных источников	86
Приложение А	89
1.1 Concept and features of management accounting	90
1.2 Goals, objectives, principles, methods and tools of management accounting ..	97
Приложение Б	104
Вертикальный и горизонтальный анализ баланса ООО «N»	104

Приложение В	106
Вертикальный и горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах	106
Приложение Г	107
Коэффициенты оборачиваемости.....	107
Приложение Д	108
Управленческий отчет о финансовых результатах организации.....	108
Приложение Е.....	112
Инструкция по ведению платежного календаря в 1С	112

Введение

Задача каждого менеджера заключается в том, как использовать и поддерживать ресурсы организации (рабочая сила, оборудование, капитал и т.д.), чтобы максимизировать благосостояние собственников. Каждое решение, принятое руководством или лицами, принимающими решения, означает успех или провал бизнеса. Успех приходит к людям, которые принимают правильные решения, и неудача начинается с неправильных решений. Для принятия правильного делового решения необходимо обладать четкой, фактической, своевременной и актуальной информацией.

Бухгалтерский учет – это язык бизнеса. Лица, принимающие бизнес-решения полагаются на информацию, предоставляемую бухгалтерией. Руководство устанавливает конкурентные преимущества компании и свое положение на рынке через эффективное распределение своих лимитированных ресурсов.

Один из важных инструментов, используемых руководством при осуществлении функций планирования и контроля – управленческий учет. Компании разрабатывают системы управленческого учета, которые индивидуальны для каждой компании. Успешные организации во всем мире, отметили, что управленческая бухгалтерская информация является конкурентным инструментом.

Управленческий учет определяется как процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки и толкования информации (как финансовой, так и нефинансовой), используемой руководством для планирования, оценки и контроля в рамках организации.

Управленческий учет использует данные бухгалтерского учета для обеспечения управления научной, а не просто спекулятивной информацией, полезной в процессе принятия решений. Он снабжает управление информацией, которая может помочь им контролировать и улучшать бизнес-операции внутри фирмы, подготовить бюджет, графики и прогнозы, оценить

проекты, снизить отходы и риски, а также решить, какие продукты или услуги производить, какую прибыль приносит каждый продукт, какие ресурсы компании доверить менеджерам. Следовательно, управленческий учет играет важную роль в бизнесе.

Степень проработки проблемы. В российской практике управления постановка, внедрение и совершенствование системы управленческого учета является комплексной проблемой.

Такие ведущие зарубежные ученые как Райхман Т., Друри К., Мэтьюс М., Энтони Р., Хорнгрена Ч.Т., Вебер И., Хендриксен Э.С., Каплан Р., Фостера Дж. и другие внесли основополагающий вклад в изучение процессов управленческого учета.

Рассмотрение функционирования управленческого учета в российской теории и практике управления началось гораздо позже, чем в зарубежной. В этой области можно выделить работы следующих отечественных авторов: Слущкина М.Л., Карминского А.М., Данилочкиной Н.Г., Глазова М.М., Орлова А.И., Безруких П.С. и других.

Управленческому учету оказывается недостаточное количество внимания в российской практике и теории управления. В уже имеющихся работах, которые часто основаны на зарубежном опыте, не дается целостного представления методов постановки, внедрения и совершенствования управленческого учета. В тоже время, наблюдается увеличение количества научных публикаций в этой области, следовательно, можно сделать вывод, что растет заинтересованность в данной проблеме [21].

Целью работы является разработка инструментов управленческого учета для повышения эффективности принятия управленческих решений.

Для этого необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность управленческого учета в сравнении с финансовым учетом,
- определить цели и задачи управленческого учета;

- рассмотреть принципы, методы и инструменты управленческого учета;
- проанализировать управленческую отчетность организации;
- предложить мероприятия по совершенствованию управленческого учета в организации.

Объектом исследования является комплекс инструментов управленческого учета в торговой компании.

Предметом исследования является экономико-управленческие отношения по формированию инструментария разработки и внедрения управленческого учета.

Научная новизна исследования заключается в разработке рекомендаций по внедрению инструмента планирования денежных потоков торговой организации.

1 Управленческий учет

1.1 Понятие и особенности управленческого учета

В теории и практике современного российского управления понятие «управленческий учет» появилось недавно. Вследствие этого в настоящее время не существует однозначного мнения о том, каковы сущность, роль и назначение управленческого учета. В то же время наличие высокой конкуренции между предприятиями требует внедрения управленческого учета для планирования бизнес-процессов, их контроля и анализа.

Керимов В.Э. пишет, что важнейшей задачей для современной экономики является совершенствование системы управления производством на основе единства принципов планирования, учета, оценки, калькуляции, анализа и контроля, что включает в себе управленческий учет, и становится важным инструментом мобилизации всех резервов повышения эффективности деятельности предприятия [15]. По этой причине возникает необходимость исследования сущности, содержания и экономической природы управленческого учета, а также определение его целей и задач.

Причины, способствующие развитию концепции управленческого учета [3]:

- Нестабильная внешняя среда. В результате возникает необходимость проводить анализ всех изменений, быстро реагировать и составлять планы выхода из кризиса и избегать возможностей его появления, рассматривать и анализировать перспективы компании;
- Предприятия развивают системы управления, возникает потребность в координации работы подразделений.
- Рост важности информационного обеспечения системы управления предприятия, в связи с наличием информационного бума.
- Появление новых предприятий, приводящее к росту конкуренции на рынке.

- Растут размеры предприятий, и увеличивается сложность производства, развивается техника и технологии благодаря увеличению капиталовложений в исследования и разработки.

- Требуется контроль за процессом управления на предприятии, его эффективностью и расходованием денежных средств со стороны собственников и акционеров предприятий.

- Возникает потребность совместного использования методов прогнозирования, планирования, математического моделирования, информационных технологий, анализа и управленческого учета благодаря постоянному синтезу и интеграции знаний.

Впервые в отечественной экономической литературе упоминание термина «управленческий учет» появилось в публикациях Чумаченко Н.Г. («Учет и анализ в промышленном производстве США», 1971) и Сатуболдина С.С. («Учет затрат на производство в промышленности США», 1980) [11]. По мнению авторов, основная задача управленческого учета заключается в осуществлении информационной, аналитической, инструментальной и методической поддержки принятия решений с целью разработки долгосрочной и успешной модели функционирования предприятия.

По мнению Авровой И.А., разные страны имеют разный подход к сущности «управленческого учета» [21]:

- термин «исчисление затрат и результатов» используют в Германии;

- планирование, учет, контроль, анализ издержек и выручки, финансовые и производственные инвестиции включает в себя понятие управленческого учета в США, Англии и Канаде;

- термин «маржинальный учет», подразумевающий под собой поиск и обоснование управленческих решений на перспективу с применением показателей маржинальной прибыли используют во Франции;

– в России термин «управленческий учет» или «контролинг» – представляет собой систему сбора и интерпретации информации о затратах, издержках и себестоимости.

В настоящее время выделяют две наиболее популярные трактовки управленческого учета: информационная и синонимическая.

Согласно информационному подходу управленческий учет представляет собой часть информационной базы управленческой системы, Эрроу К. назвал управленческий учет механизмом передачи информации, нацеленным на экономическую эффективность. Апчерч А., Скоун Т. В свою очередь определяют управленческий подход как предоставление менеджерам финансовой информации с целью помочь им в ключевых сферах: планирования, контроля, принятия решений [8]. Вандер Вил, Палий В., Волкова О.Н., Ивашкевич В.Б., Николаева С.А., Хан Д., Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. придерживаются схожей точки зрения. Богатин Ю.В. отмечает, что управленческий учет будет являться необходимой инфраструктурой предприятия, обслуживающей наряду с другими службами процесс нормального функционирования предприятия [13].

Васильева Л.С. описывает управленческий учет как комплексную систему учета, планирования, контроля, анализа информации о доходах и расходах и результатах хозяйственной деятельности, необходимых для принятия оперативных решений и рассмотрения краткосрочных и долгосрочных перспектив предприятия [21]. В свою очередь Каверина О.Д. делает акцент на том, что управленческий учет обеспечивает тактические и стратегические управленческие решения в систематическом или проблемном порядке [11].

Вахрушина М.А. определяет управленческий учет как самостоятельное направление бухгалтерского учета, интегрирующего информационные потоки бухгалтерского, финансового и налогового учетов, а также международных стандартов финансовой отчетности [21]. Хорнгрен Ч. разделил функции управленческого учета по стадиям планирования и

контроля [25].

В рамках синонимического подхода управленческий учет и контроллинг рассматриваются как синонимы. Акчурина Е.В., Солодко Л.П. и Казин А.В. понимают под управленческим учетом совокупность детально проработанных методов коммуникаций в организации, обеспечивающих сбор и обработку информации, а также последующее планирование, контроль и анализ ресурсов, прогнозирование финансового состояния предприятия [10]. Аврова И.А., Карпова Т.П., Суйц В.П., Уорд К. придерживаются такого же мнения. Управленческий учет, как добавляющие ценность процесс планирования, проектирования и оценки финансовой и нефинансовой информации, направляют действия менеджмента, мотивируют поведения, создают культурные ценности для достижения оперативных и стратегических целей, рассматривают в своих работах такие авторы как Аткинсон Э., Банкером Р., Капланом Р. [16].

Далее в работе под управленческим учетом будет пониматься подсистема бухгалтерского учета, которая обеспечивает информацией, используемой для планирования, управления и контроля над деятельностью компании, управленческий аппарат организации. Данный процесс охватывает сбор, измерение, выявление, подготовку, интерпретацию, прием и передачу информации, которая в свою очередь необходима управленческому составу организации для принятия управленческих решений.

Чтобы полно и всесторонне определить сущность понятия «управленческий учет», необходимо рассмотреть соотношение и взаимодействие управленческого и финансового учета. Управленческий и финансовый учет имеют взаимосвязь между собой, в то же время, они имеют определенные коренные различия, которые были выявлены в 1972 году Национальной ассоциацией бухгалтеров Соединенных Штатов Америки, занимающейся разработкой программы для дипломированных управленческих бухгалтеров [6].

Потребителями финансовой отчетности в основном являются

внешние (относительно организации) пользователи:

- покупатели,
- поставщики,
- государственные налоговые органы,
- банки,
- потенциальные инвесторы,
- биржи.

Указываемая в финансовой отчетности информация не относится к коммерческой тайне, она общедоступна. Благодаря стандартности, финансовая отчетность предоставляет возможность легко сравнивать обороты и балансы нескольких организаций, независимо от вида деятельности. Финансовые отчеты дают представление о финансовом положении компании, однако не несут в себе информацию о способе достижения такого положения [21].

Управленческий учет, в свою очередь, относится к тому виду бухгалтерского учета, который выполняется для руководства. Используя управленческий учет, высшее руководство принимает важные стратегические решения относительно будущего компании. К особенностям управленческого учета относятся:

- Первая и главная особенность управленческого учета заключается в том, что он предоставляет бухгалтерскую информацию топ-менеджменту компании, и его главной задачей является преобразование сложной информации бухгалтерского учета в простую и всеобъемлющую информацию для управления, чтобы они могли принять будущее решение на основе этой информации.

- Еще одна особенность управленческого учета заключается в том, что он является более гибким, поскольку нет никаких фиксированных стандартов или принципов, которые относятся к финансовому или стоимостному учету, поэтому в управленческом учете существует больше

возможностей для изменений в зависимости от ситуаций, когда они возникают.

- Управленческий учет использует различные области, такие как финансовый учет, учет затрат, статистика, количественные исследования и экономика. Простыми словами, он интегрирует функции многих областей, чтобы обеспечить управление наилучшей информацией, чтобы они могли принять правильное решение в нужное время.

- Управленческий учет предназначен только для внутренних пользователей, что является топ-менеджментом компании в отличие от стоимостного или финансового учета, которые подготовлены для внешних сторон, таких как акционеры, кредиторы, сотрудники, правительство и так далее.

- Не существует законодательных требований публиковать отчеты управленческого учета в открытом доступе, и, следовательно, компаниям не приходится делать акцент на публикации отчетов каждый квартал или год, что относится к балансу или другим отчетам финансового и стоимостного учета.

- Управленческий учет не требуется каждый раз, а необходим, когда менеджменту приходится принимать важные решения, то есть управленческий учет в большинстве компаний необходим временно и не требуется регулярно.

- Значительную часть общей области функционирования управленческого учета занимает производственный учет, который обычно подразумевает учет издержек на производстве, а также анализ собранного материала о перерасходе (экономии) ресурсов в сравнении с данными предыдущих периодов, формирование стандартов и прогнозов. Таким образом, процесс подготовки такой информации может значительно отличаться от данных, которые использует финансовый учет.

В приведенном ниже рисунке 1 отражена взаимосвязь всех рассмотренных видов учета.

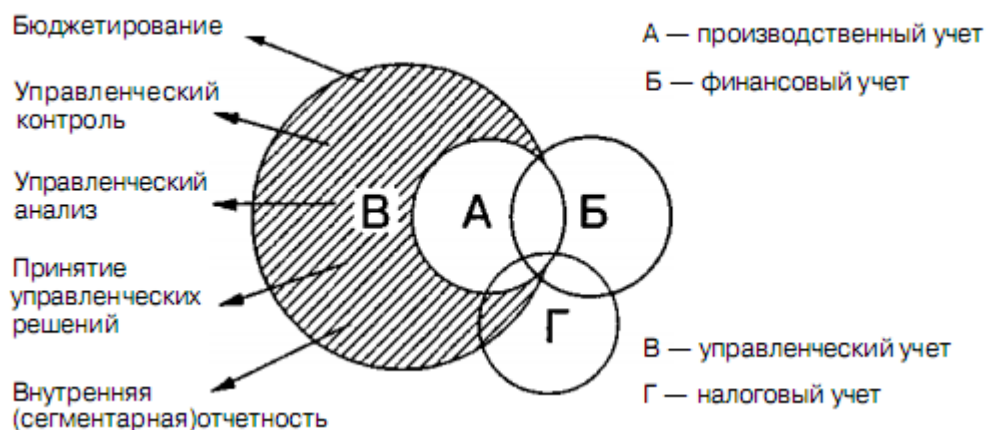


Рисунок 1– Взаимосвязь видов учета

Пересечение управленческого и финансового учета происходит в области внутреннего финансового управления в целях решения менеджерами определенных задач, однако каждый из них не ограничивается данной областью. В зависимости от целей осуществления того или иного учета, каждый из них включает в себя дополнительные составляющие [21].

В ходе деятельности в компании, как правило, возникает большое количество информации, которая выступает исходным материалом для данных, которые используются в управленческом и финансовом учете. Необходимо определить основные различия информации, которая применяется в управленческом учете, от информации, используемой в финансовом учете.

При принятии решений внешние потребители три основных финансовых документа:

- бухгалтерский баланс,
- отчет о движении капитала,
- отчет о финансовых результатах.

Бухгалтерскую отчетность используют не только внешние потребители (государство, кредиторы, держатели акций и другие заинтересованные лица), но и менеджеры, для которых она крайне необходима в целях управления. Но для управленческого аппарата нужно предоставлять более детализированную информацию [19].

Оперативная информация, обеспечивающая исходные данные для формирования материалов управленческого учета, в чистом виде не представляет интереса для руководителей организации, она в основном используется менеджерами первичных звеньев управления. Для руководителей представляет интерес обобщенная информация, полученная из первичных учетных документов. Управленческий учет предоставляет информацию для:

- внутренней текущей отчетности по прибыльности производимой продукции, ее потребителям, каналам распределения и т.д., для принятия решений по распределению ресурсов и в некоторых случаях для определения ценовой политики;
- внутренней текущей отчетности в целях планирования и контроля затрат на производство и оценки производительности труда как отдельных работников, так и каждого подразделения предприятия;
- разработки стратегии и тактики внутренней деятельности фирмы, включающей составление долгосрочных планов развития компании, освоение производства новой продукции, обновление оборудования и т.д.;
- внешней отчетности, получаемой в процессе анализа финансового состояния в интересах инвесторов, правительства и других внешних потребителей [26].

Основные сходства и различия финансового и управленческого учета для наглядности представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сходства и различия финансового и управленческого учета

Параметры сравнения	Финансовый учет	Управленческий учет
Сходство		
Цель	Данные используются для принятия решения	
Информация	Используются данные оперативного учета, следовательно, первичная информация собирается по единым правилам	
Общепринятые принципы учета	Объективность дополнительно проверяемых фактов, мнений и оценок.	
Различия		

Продолжение таблицы 1

Агрегация	Финансовая бухгалтерская отчетность отражает результаты деятельности всего предприятия	Отчетность в управленческом учете часто детально подразделяется. Например, она может подразделяться на прибыль от конкретных продуктов, номенклатуры товара, по клиентам или географическим регионам
Цель учета	Отчетность составляется для внешних пользователей информации. Необходима при принятии инвестиционных, кредитных и иных финансовых решений	Обеспечивает информацией внутренних пользователей для планирования и управления. Служит информационной базой для принятия управленческих решений
Эффективность	В отчетности финансового учета определяется рентабельность, а соответственно эффективность деятельности	В отчетности управленческого учета выделяются проблемы и возможные пути их устранения
Стандарты	Финансовый учет должен соответствовать стандартам учета	Так как информация предназначена для внутреннего пользования, отчетность в управленческом учете не должна соответствовать установленным стандартам
Точность информации	Возможны незначительные отклонения в отражении данных	Наличие приблизительных оценок
Сроки	Финансовый учет предполагает, что финансовая отчетность будет составляться после окончания определенного отчетного периода	Управленческий учет предполагает, что отчеты могут составляться гораздо чаще, поскольку информация, которую они предоставляют, наиболее актуальна, если менеджеры могут получить ее сразу.

В результате анализа особенностей управленческого учета можно сделать вывод, что в основном он применяется:

- при определении фактической себестоимости продукции, работ или услуг, а также отклонений от установленных стандартов, смет и норм;
- для управления производственными процессами и принятия решений на прогнозный период;

– при исчислении финансовых результатов по новым технологическим решениям, реализованным изделиям, оказанным услугам, по центрам ответственности и прочим позициям [21].

Таким образом, информация, полученная в результате хорошо организованного управленческого учета, позволяет обнаружить узкие места в деятельности организации, области наибольшего риска, убыточные или низкоэффективные виды продукции и услуг, каналы их реализации.

1.2 Цели, задачи, принципы, методы и инструменты управленческого учета

При рассматривании целей и задач управленческого учета мнение многих авторов, например, таких как Шеремет А.Д., Вахрушена М.А., Фостер Дж. и Хорнгрен Ч.Т., совпадают. В своей работе Вахрушина М.А. выделяет, что «Цели управленческого учета: оказание информационной помощи управляющим в принятии оперативных управленческих решений; контроль, планирование и прогнозирование экономической эффективности деятельности предприятия и его центров ответственности; обеспечение базы для ценообразования; выбор наиболее эффективных путей развития предприятия» [2].

Определение целей и задач управленческого учета как «создание, защита, сохранение и увеличение стоимости в интересах заинтересованных участников коммерческих и некоммерческих организаций – как публичных, так и частных» представлено в книге «Управленческий учет: официальная терминология СИМА» [13]. Т. Скоун и А. Апчерч выделяют как основную цель управленческого учета помощь менеджерам в ключевых сферах: планирование, контроль и принятие решений [4].

В результате обобщения трактовок целей управленческого учета, предложенных различными авторами, можно сделать вывод, что основная цель управленческого учета, обеспечить руководство организации полным

комплексом информации. Она должна содержать фактические, прогнозные, а также плановые показатели предприятия как производственной и экономической единицы, чтобы обеспечить возможность принятия обоснованного управленческого решения.

Опираясь на сформулированную цель управленческого учета, можно выделить следующие функции:

а) координация и перспективное планирование развития организации на основе оценки и анализа результатов хозяйственной деятельности;

б) формирование информации, призванной служить определенным инструментом внутренней связи между различными уровнями управления и структурными подразделениями внутри уровня;

в) оперативная оценка и контроль результатов деятельности всех структурных подразделений предприятия в достижении цели;

г) предоставление информации менеджерам всех уровней, которая необходима для оперативного решения задач, текущего планирования и контроля [21].

На основании выше указанных функций можно сделать вывод, что в настоящее время управленческий учет является главным информационным фундаментом управления тактикой и стратегией компании, а также всей внутренней деятельностью самой компании в целом. Основным предназначением управленческого учета выступает подготовка информации для принятия прогнозных и оперативных управленческих решений.

В результате, предметом управленческого учета служит производственная или коммерческая деятельность предприятия, а также его отдельных подразделений в процессе управления. Объектами управленческого учета служат:

- все затраты по организации в целом, и по структурным подразделениям,
- система внутренней отчетности,

- бюджетирование,
- трансфертное ценообразование,
- финансовые результаты каждого центра ответственности [12].

Объекты учета в свою очередь отражаются через множество способов и приемов, которые и составляют сущность метода управленческого учета.

Система управленческого учета включает в себя различные процедуры, которые могут изменяться в любой момент времени, исходя из целей учета, тем не менее, они должны отвечать определенным принципам. Чтобы говорить о принципах управленческого учета, необходимо для начала рассмотреть принципы бухгалтерского и финансового учета.

В настоящее время основными концепциями бухгалтерского учета выступают:

- концепция добросовестного и полного отражения фактов хозяйственной деятельности («true and view concept»);
- концепция, предполагающая приоритет содержания над формой («substance over form concept») [21].

Достоверное и полное отражения фактов в бухгалтерском учете означает, что финансовая отчетность не содержит существенных искажений и точно отражает финансовые результаты и положение предприятия.

Хотя выражение достоверного и полного отражения фактов в бухгалтерской литературе строго не определено, можно сделать следующие общие выводы относительно его значения:

Достоверность говорит о том, что финансовая отчетность подготовлена в соответствии с действующими стандартами отчетности, например, МСФО, и она не содержит существенных искажений, которые могут ввести пользователей в заблуждение.

Полнота отражения предполагает, что финансовая отчетность отражает информацию без каких-либо элементов предвзятости, а также представляет информацию экономической сущности операции, а не только ее юридическую форму [16].

Поскольку управленческий учет использует такие формы отчетности, которые не стандартизированы, достоверность информации в управленческом учете определяется как соответствие в первую очередь действительному положению дел в компании, а не нормам закона [20].

Приоритет содержания над формой – это бухгалтерская концепция, согласно которой экономическое содержание операций и событий должны быть отражены в финансовой отчетности, а не только их юридическая форма для того, чтобы давать достоверное и объективное представление о делах предприятия.

Управленческий учет опирается на принципы финансового учета, которые отражены в таких стандартах как Положение о бухгалтерском учете, (конкретно ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации») [1], и в Федеральном законе №402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Однако, необходимо более подробно рассмотреть принципы, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Принципы управленческого учета

Содержание принципов управленческого учета представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Принципы управленческого учета

Принцип	Описание
Обособленность	В идеале, он охватывает отдельно каждый процесс и субъект на предприятии.

Продолжение таблицы 2

Непрерывность	Эффективный анализ данных и адекватное принятие решений возможны только при наличии динамики в показателях.
Полнота	Качественный учет базируется на всеобъемлющих сведениях при минимальном уровне детализации.
Своевременность и периодичность	Ведение любого вида отчетности должно быть четко регламентировано.
Сопоставимость	Логика управленческого учета в динамике должна сохраняться. Показатели для сравнения необходимо выводить на основе одинаковых методов.
Понятность и уместность	Излишняя детализация, наличие несущественных данных, перегруженная форма отвлекают от принятия решения.
Экономичность	Временные затраты на ведение управленческого учета не должны препятствовать выполнению функций персонала.

В завершении описания основных принципов управленческого учета, следует отметить, что их соблюдение предоставляет возможность построить систему учета максимально соответствующей главной цели вида деятельности компании [21].

Управленческий учет адаптирует и синтезирует разработанные разными науками процедуры, методы и инструменты и разрабатывает собственные. По этой причине управленческий учет в настоящее время объединяет методы многих научных дисциплин, использование которых в учете предприятий сильно зависит от решаемых в ходе постановке и внедрения управленческого учета задач [21]. Методы управленческого учета представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Методы управленческого учета

Выделенные группы методов управленческого учета в свою очередь подразделяются на следующие методы, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Группировка методов управленческого учета

Группа методов	Наименование методов
Методы экономического анализа	Факторный анализ, метод цепных подстановок и т.д.
Методы финансового учета	Двойная запись, инвентаризация, документирование
Статистические методы	Метод средних величин, метод группировки, индексный метод
Математические методы	Линейное программирование, имитационное моделирование
Графические методы	Представление информации в виде графиков, диаграмм и т.д.
Методы стратегического и оперативного планирования	Бюджетирование, нормирование
Прочие методы	Непрерывное прогнозирование, комплексное управление качеством, и т.д.

В данном случае целесообразно рассматривать методы управленческого учета в разрезе решаемых ими функций управленческого учета. Результат систематизации данных таблицы 3 представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Методы управленческого учета по функциям

Функции управления	Группа методов управленческого учета	Примеры методов управленческого учета
Планирование	Аналитические методы	Математические методы, методы экономического анализа, методы стратегического и оперативного планирования
Контроль	Контрольные методы	Методы стратегического и оперативного планирования, графические методы
Организация	Организационные методы	Графические методы
Учет	Учетно-калькуляционные методы	Методы финансового учета
Информационное обеспечение	Административные методы	Стратегические методы
Стимулирование/мотивация	Социально-психологические методы	Статистические, графические методы

Управленческий учет составлен из многочисленных разнообразных инструментов. Функцией первых инструментов была необходимость оптимизации затрат, но с течением времени функций становилось все больше, они усложнялись, увеличивалась продолжительность управленческого учета, более тесно управленческий учет приближался и

взаимодействовал с системой управления, что привело к усложнению и расширению классификации инструментов. В рамках, возложенных на управленческий учет функций, используется набор разных инструментов, которые позволяют реализовать цели системы [21].

Наиболее популярными инструментами, которые использует управленческий учет являются:

– В сфере управления (и конкретно управления рисками)

а) Сбалансированная система показателей CIMA (Chartered Institute of Management Accountants – Сертифицированный институт специалистов по управленческому учёту).

Сбалансированная система показателей состоит из четырех взаимосвязанных областей, которые отражены на рисунке 4.

Эти четыре области призваны охватить всю деятельность организации, как внутреннюю, так и внешнюю, текущую и будущую.



Рисунок 4 – Сбалансированная система показателей

Финансовый сектор является ключевым фактором любой системы измерения эффективности, потому что финансовые показатели организации имеют основополагающее значение для ее успеха.

К показателям, отражающим финансовые результаты, относятся количество дебиторов и кредиторов, денежный поток, рентабельность и уровень доходности инвестиций.

Основные проблемы с финансовыми показателями заключаются в

следующем:

1) Они основаны на данных прошедших периодов. Финансовые показатели показывают, что произошло, но не могут отразить, что происходит в настоящее время.

2) Они краткосрочны и не ориентированы на долгосрочную деятельность организации.

К области «клиенты» относятся показатели, которые оказывают непосредственное влияние на клиентов. Они могут включать время, необходимое для обработки телефонного звонка, количество жалоб клиентов, результаты опросов клиентов или объем постоянных клиентов.

Клиенты и удовлетворенность клиентов приобретают все большее значение в бизнесе. Предприятия признают, что если клиенты не удовлетворены, они найдут других поставщика для удовлетворения своих потребностей.

К внутренним процессам относятся показатели ключевых бизнес-процессов, такие как время, затраченное на производство, затраты на повторную работу или время на обработку заказа.

Эти внутренние бизнес-ориентированные показатели позволяют организации оценить, насколько хорошо работает бизнес, и соответствуют ли его продукты и услуги требованиям клиентов.

К обучению и развитию относятся показатели, которые подчеркивают способность организации к развитию и обучению. Они могут включать количество дней обучения, количество квалифицированного персонала или общее количество часов, потраченных на обучение персонала.

Эта область включает обучение персонала и отношение к организационной культуре, связанной как с личным, так и корпоративным самосовершенствованием.

Цель СИМА состоит в том, чтобы объединить всю стратегическую информацию в обобщенном и согласованном формате, чтобы позволить руководству производить контроль.

- б) Общеорганизационное управление рисками.
- в) Тепловые карты риска. Они обычно используются в управлении операционными рисками, представляют риски предприятия в наглядном виде, выделяя те, которым необходимо уделять больше внимания.
- г) Контрольный список отражения этического управления CGMA (Chartered Global Management Accountant). Это перечень вопросов, касающихся управления этикой. Он предназначен для предоставления организациям и отдельным лицам общей картины того, насколько эффективно этические методы управления внедрены в их организациях.
 - В сфере стратегического планирования
 - а) Инструменты стратегического планирования (миссия и видение, цели и задачи, SWOT и PEST).
 - б) Пять сил конкурентного анализа Портера (рисунок 5).

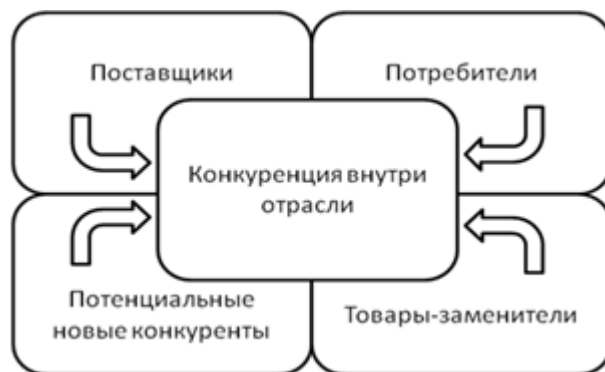


Рисунок 5 – Матрица конкуренции Майкла Портера

Это модель, которая определяет и анализирует пять конкурентных сил, которые формируют каждую отрасль, и помогает определить слабые и сильные стороны отрасли. Часто используется для определения отраслевой структуры при формировании корпоративной стратегии.

- В сфере управления и оценки производительности.
 - а) КРІ (ключевой показатель эффективности) – финансовые и нефинансовые. Он является измеримой величиной, которая показывает, насколько эффективно компания достигает ключевых бизнес-целей [7].

б) Призма производительности. Призма производительности направлена на управление эффективностью организации и включает в себя пять взаимосвязанных граней:

1) Удовлетворенность заинтересованных сторон – кто наши заинтересованные стороны и чего они хотят?

2) Вклад заинтересованных сторон – чего мы хотим и в чем нуждаемся от наших заинтересованных сторон?

3) Стратегии – какие стратегии нам необходимо разработать для удовлетворения потребностей наших заинтересованных сторон, удовлетворяя также собственные требования?

4) Процессы – какие процессы нам нужно внедрить, чтобы мы могли выполнять наши стратегии?

5) Возможности – какие возможности нам необходимо создать, чтобы управлять нашими процессами?

– В сфере планирования и прогнозирования

а) Планы и прогнозы.

б) Бюджетирование на основе видов деятельности (АВВ). Это система, которая регистрирует, исследует и анализирует действия, которые приводят к затратам для бизнеса. Бюджеты, основанные на деятельности – это больше, чем просто корректировка предыдущих бюджетов с учетом инфляции или развития бизнеса. Вместо этого, АВВ ищет эффективность в бизнес-операциях и разрабатывает бюджеты на основе этих действий.

в) Сценарий и планирование на случай непредвиденных обстоятельств.

г) Моделирование денежных потоков.

– В сфере предоставления продукции и услуг

а) Калькуляция затрат на основе деятельности (АВС). Это метод учета, который определяет и назначает затраты для накладных работ, а затем распределяет эти затраты на продукты. Система калькуляции затрат на основе видов деятельности распознает связь между затратами, накладными

операциями и произведенными продуктами, и с помощью этой связи распределяет косвенные затраты на продукты менее произвольно, чем традиционные методы.

б) Инструменты управления качеством (TQM, six sigma, стоимость качества и EFQM). Модель EFQM – это модель управления качеством, направленная на устойчивое совершенство, в котором качество, эффективность и устойчивость являются ключевыми элементами.

– В сфере определения стоимости

а) Анализ цепочки создания ценности.

б) Управление взаимоотношениями с клиентами.

Для малых производственных предприятий целесообразно использовать следующие инструменты управленческого учета: анализ точки безубыточности, ступенчатый расчет сумм покрытия, анализ узких мест, оптимизация объемов заказов, бюджетирование, оптимизация размеров партии продукции, сбалансированная система показателей [21].

Таким образом, основными задачами управленческого учета являются ведение полного и систематического учета всех операций и анализ финансового состояния организации.

Каждый человек или предприятие, которые заинтересованы в получении информации о результатах деятельности организации, могут получить ее, изучив управленческую отчетность.

1.3 Понятие управленческой отчетности

Управленческая отчетность предоставляет ключевую финансовую и статистическую информацию как для обществ с ограниченной ответственностью, так и для индивидуальных предпринимателей, что позволяет лучше видеть, как функционирует бизнес, а также принимать обоснованные и своевременные решения.

Управленческая отчетность представляет собой совокупность

обобщенных учетных данных, подготавливаемых и представляемых периодически (например, еженедельно, ежемесячно или ежеквартально). Когда речь заходит об информации, которую они включают, нет никакого универсального подхода. Чтобы быть наиболее эффективной, информация должна быть адаптирована к особенностям каждой организации, поэтому необходимо определить, какие основные данные необходимо предоставить руководителю организации или индивидуальному предпринимателю, чтобы принять обоснованные финансовые решения.

Управленческие отчеты являются сильным инструментом для более эффективного ведения бизнеса и планирования на будущее. Вопросы, которые помогает решить управленческая отчетность:

- Например, разделение затрат по сферам деятельности или выручки по продуктам или услугам, дает больше представления о том, что эффективно функционирует в организации, и об областях, на которые необходимо обратить внимание. Это позволяет принимать решения и своевременно предпринимать корректирующие действия.

- Управленческая отчетность помогает отслеживать денежные средства, которые поступают и выбывают из организации, что позволяет быстро выявлять проблемы. Это облегчает решение вопроса с возникновением дефицита денежных средств, например, путем планирования расходов или поиска внешнего финансирования.

- Если необходимо привлечь финансирование, то кредиторы и инвесторы захотят увидеть актуальную управленческую информацию. Формирование отчетности на регулярной основе, позволит выполнить это требование, увеличивая шансы на получение необходимого финансирования.

Цели и задачи, решаемые в результате внедрения управленческой отчетности в компании:

- а) Установление и достижение конкретных ключевых показателей эффективности (KPI);

- б) Выявление «слабых» звеньев в организационной структуре компании;
- в) Повышение системы контроля результатов деятельности;
- г) Обеспечение прозрачности денежных потоков;
- д) Усиление платежной дисциплины;
- е) Разработка системы мотивации сотрудников;
- ж) Оперативное реагирование на изменение: конъюнктуры рынка, каналов сбыта и т.д.;
- и) Выявление внутренних ресурсов компании;
- к) Оценка рисков и т.д.

Состав управленческих отчетов зависит в первую очередь от характера деятельности компании. Как показывает практика, состав управленческой отчетности обычно включает в себя:

- Отчет о движении денежных средств (прямым методом);
- Отчет о движении денежных средств (косвенным методом);
- Отчет о прибылях и убытках;
- Прогнозный баланс (управленческий баланс).

Пример структуры управленческого отчета представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Пример структуры управленческого отчета

Состав отчетности	Ключевые пользователи отчетности
Управленческие отчеты о финансовых результатах деятельности компании (мастер-отчеты)	
Отчет о движении денежных средств	Руководство организации, Бюджетный комитет
Отчет о прибылях и убытках	
Прогнозный баланс (управленческий баланс)	
Управленческие отчеты о финансовых результатах деятельности компании	
Анализ динамики, состава и структуры доходов и расходов компании и оценка их соотношения	Руководство организации, Акционеры
Анализ динамики показателей прибыли (горизонтальный анализ)	
Анализ рентабельности	
Управленческая отчетность по исполнению операционных бюджетов разных назначений	
Отчет о дебиторской задолженности	Руководитель отдела продаж, Бухгалтерия, Финансовый отдел
Отчет о кредиторской задолженности	Руководитель отдела снабжения, Бухгалтерия, Финансовый отдел

Продолжение таблицы 5

Отчет о закупках	Руководитель отдела снабжения, отдел производства
Отчет о продажах	Руководитель отдела продаж
Отчет о запасах сырья и готовой продукции	Руководитель отдела снабжения, отдела продаж, заведующий складом
Отчет о незавершенном производстве	Руководитель отдела продаж, отдел производства, главный инженер

Системы управленческой отчетности фиксируют виды данных, необходимых менеджерам компании для ведения бизнеса. Виды финансовых данных, которые представлены в годовых отчетах, как правило, лежат в их основе. Такая подробная финансовая информация составляется бухгалтерами.

Однако надежные системы управленческой отчетности содержат данные на гораздо более подробных уровнях, чем в отчетах, представляемых инвесторам. Например, общие финансовые результаты фирмы могут быть преобразованы в отчеты о прибылях и убытках, упорядоченные по следующим критериям:

- а) Организация (например, подразделение, подразделение или отдел).
- б) Географический регион.
- в) Продукт.
- г) Клиентский сегмент.
- д) Конкретные клиенты (как розничные, так и оптовые).
- е) Финансовый консультант.

Между тем, финансовые показатели, такие как доходы, расходы и прибыль, едва ли являются единственной заботой систем управленческой отчетности. В наиболее успешных компаниях они также используются для отслеживания различных нефинансовых переменных, которые представляют интерес для руководства, таких как:

- Численность персонала.
- Клиенты.

- Инвестиционная эффективность клиентских активов.

Контролеры и главные финансовые директора, как правило, посвящают значительное количество своего времени разработке, внедрению, сопровождению и корректировке систем управленческой отчетности, а также мониторингу и анализу их результатов и рекомендуют направления действий руководству на основе такого анализа. Сотрудники по информационным технологиям часто являются ключевыми партнерами финансовых менеджеров и финансовых аналитиков в разработке и обслуживании систем управленческой отчетности.

Однако во многих случаях системы управленческой отчетности строятся и обслуживаются строго с использованием, встроенных электронных таблиц Excel и, с привлечением сотрудников с персональным компьютером, а не используют специализированные программы. В больших и малых компаниях, как правило, причины использования настольных вычислений (часто требующих большого количества ручного ввода данных) бывают двоякими.

Во-первых, затраты на разработку и техническое обслуживание, как правило, намного ниже, чем при использовании специализированных программ.

Во-вторых, настольная вычислительная среда обеспечивает гораздо большую гибкость в изменении вычислительных алгоритмов и форматов отчетности, чем специализированные программы. Это жизненно важное соображение в динамичных бизнес-средах, где корпоративная структура, продуктовые предложения, бизнес-процессы, аналитические методы и требования к отчетности находятся в постоянном потоке, или где руководство склонно задавать частые нестандартные или индивидуальные вопросы своим финансовым аналитикам.

То, что называют системами управленческой отчетности, во многих фирмах часто сильно зависит от ручных процессов и далеко не полностью автоматизировано. Например, многие отчеты, которые в конечном итоге

оказываются на столах руководителей, на самом деле могут быть электронными таблицами, заполненными вручную данными и отформатированными персоналом. В этом смысле системы управленческой отчетности часто являются в более строгом смысле процессами, чем информационными системами, как это обычно понимается.

Системы управленческой отчетности часто являются критически важными инструментами для оценки эффективности деятельности организаций и руководителей, а иногда и сотрудников более низкого уровня.

Распространенной проблемой при разработке схем управленческой отчетности является то, что данные, необходимые для заполнения годового отчета организации, налоговых деклараций и отчетов в регулирующие органы, могут быть недостаточно подробными или в надлежащем формате для проведения видов анализа, которые могут потребоваться руководству для оценки фирмы и ее составляющих направлений деятельности, а также для корректировки ее стратегических целей.

Развитие систем управленческой отчетности часто сталкивается с препятствиями, связанными с ключевыми аналитическими вопросами, такими как:

- а) Внутренние методологии ценообразования.
- б) Отнесение корпоративных накладных расходов на отдельные продукты или клиентов.

Таким образом, управленческий отчет – это официальный отчет, который должен быть представлен руководящей группе или совету директоров для принятия управленческих решений. При составлении управленческого отчета должны быть учтены область его применения, цель, структура, целевая аудитория.

2 Описание организации ООО «N»

2.1 Характеристика организации ООО «N»

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «N».

Сокращенное наименование организации: ООО «N».

Действует на основании Устава, утвержденного Протоколом № 02 Общего собрания участников ООО «N» от 10 сентября 2013 года.

Источниками формирования имущества ООО «N» являются:

- имущество, закрепленное за предприятием на праве хозяйственного ведения;
- доходы, полученные от осуществления хозяйственной деятельности;
- иные источники, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

ООО «N» сформировано с целью осуществления деятельности, направленной на получение прибыли для удовлетворения экономических интересов сотрудников и учредителей.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «N» – организация, основной деятельностью которой является торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями; техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств (Код ОКВЭД 45.31.1 – Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов).

Бизнес создавался в начале, как интернет-магазин по продаже видеорегистраторов. Затем в 2013 году перерос в магазин по продаже шин и дисков. На следующем этапе открылись шиномонтажная мастерская и автосервис, а также магазин по продаже шипов и оборудования для шиномонтажных мастерских в городе Новосибирске.

Организационная структура ООО «N» имеет следующий вид (рисунок 6).

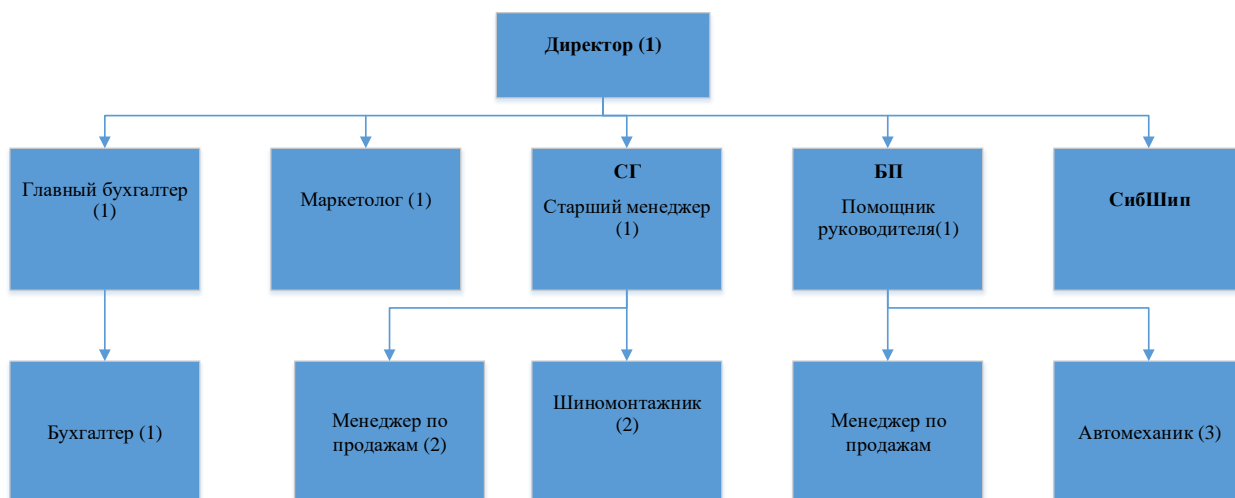


Рисунок 6 – Организационная структура

В ООО «N» представлен большой ассортимент летних, зимних шин (рисунок 7), автомобильных дисков (рисунок 8), крепежа, автоаксессуаров и шипов. Оказываются услуги шиномонтажа и автосервиса.



Рисунок 7 – Пример товара организации

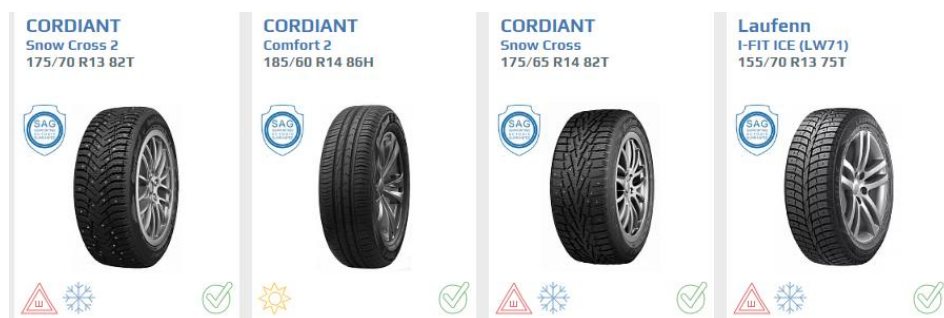


Рисунок 8 – Пример товара организации

2.2 Анализ финансового состояния организации

Горизонтальный анализ баланса проводится путем сравнения данных на конец отчетного периода с данными на начало отчетного периода по каждой позиции отчета. Рассчитывается разница в абсолютных значениях и рассчитывается относительное изменение (темп изменения), как отношение рассчитанной разницы показаний на конец и начало периода к значению показателя на начало отчетного периода.

Горизонтальный анализ позволяет инвесторам и аналитикам увидеть, что движет финансовыми показателями компании на протяжении ряда лет, а также определить тенденции и модели роста, такие как сезонность. Это позволяет аналитикам оценивать относительные изменения в различных линейных позициях с течением времени и проецировать их в будущее. Рассматривая отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет и отчет о движении денежных средств с течением времени, можно создать полную картину операционных результатов и увидеть, что было движущей силой производительности компании и работает ли она эффективно и прибыльно.

Вертикальный (структурный) анализ баланса предприятия представляет собой расчет отношения каждой позиции отчета к итоговой величине (валюта баланса). Данные по структуре баланса рассчитываются на начало и конец отчетного периода. [1]

Горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия ООО «N» приведены в приложении Б.

В результате проведенного анализа баланса предприятия были выявлены следующие изменения.

1. Изменение активов.

Активы организации отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Активы организации

Наименование показателя	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Основные средства	2 234	462	713	295	290	346
Отложенные налоговые активы	15	19	27	0	0	0
Внеоборотные активы	2 249	481	740	295	290	346
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	12 483	12 473	8 359	10 204	1 526	156
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	723	1 136	751	79	31	0
Дебиторская задолженность	4 604	1 223	421	6 596	5 545	3 371
Денежные средства и денежные эквиваленты	292	182	160	0	0	80
Прочие оборотные активы	360	0	0	0	0	0
Оборотные активы	18 462	15 014	9 691	16 879	7 102	3 607
БАЛАНС	20 711	15 495	10 431	17 174	7 392	3 953

Динамика изменения активов представлена на рисунке 9.

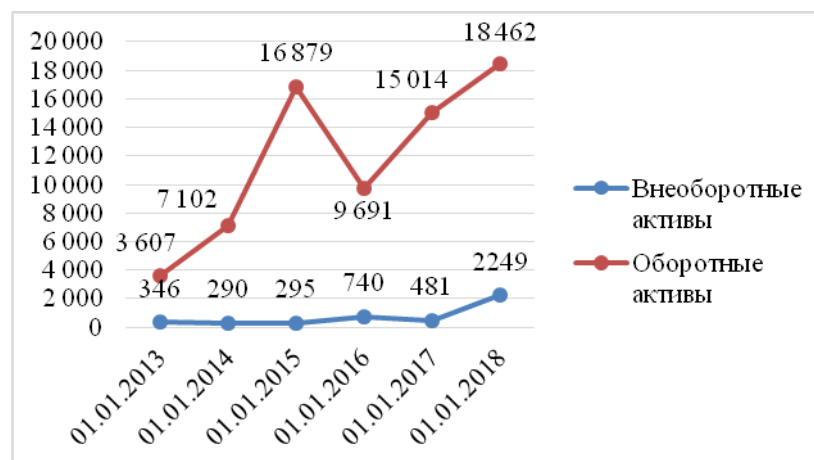


Рисунок 9 – Динамика изменения активов

За 2017 год активы увеличились на 5064 тыс. рублей (48,55%). А за 2018 год валюта баланса увеличилась на 5216 тыс. рублей (33,66%).

Оборотные активы увеличились в 2017 году на 5323 тыс. рублей (54,93%) и увеличились в 2018 году на 3448 тыс. рублей (22,97%). Внеоборотные активы снизились в 2017 году на 259 тыс. рублей (35%) и увеличились в 2018 году на 1768 тыс. рублей (367,57%).

В 2017 году снизились основные средства на 35,2%. Это в большей

степени повлияло на снижение внеоборотных активов. К увеличению оборотных средств в большей степени привел рост дебиторской задолженности на 190,5%.

В 2018 году по разделу внеоборотные активы увеличились больше всего основные средства на 383,55%. Это привело к росту внеоборотных активов. На увеличение оборотных средств в большей степени повлиял рост дебиторской задолженности на 276,45%.

2. Изменение источников финансирования (пассивов).

Пассивы организации отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Пассивы организации

Наименование показателя	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	4	-29	-93	13	10	4
Капиталы и резервы	14	-19	-83	23	20	14
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Прочие обязательства	2 362	0	0	0	0	0
Долгосрочные обязательства	2 362	0	0	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	8 744	9 732	8 582	4 778	5 142	746
Кредиторская задолженность	9 591	5 782	1 932	12 373	2 230	3 193
Краткосрочные обязательства	18 335	15 514	10 514	17 151	7 372	3 939
БАЛАНС	20 711	15 495	10 431	17 174	7 392	3 953

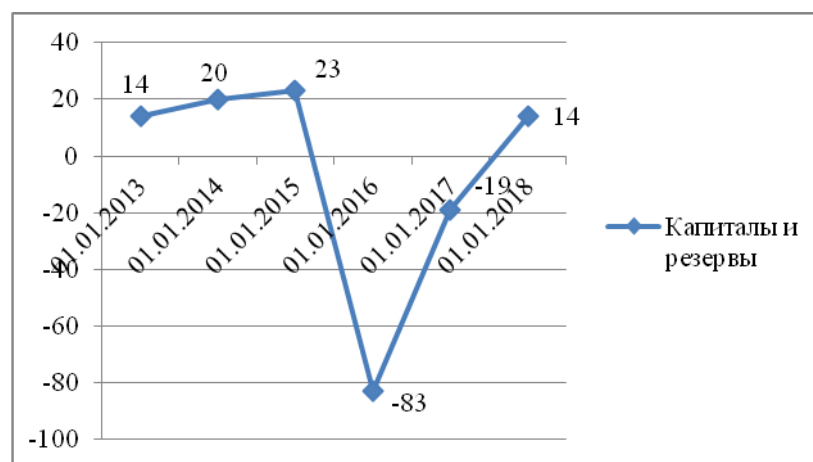


Рисунок 10 – Динамика изменения капиталов и резервов

Капиталы и резервы увеличились в 2017 году на 5064 тыс. рублей (48,55%) и в 2018 году еще на 5216 тыс. рублей (33,66%). Долгосрочные обязательства увеличились в 2018 году на 2362 тыс. рублей (100 %). Краткосрочные обязательства увеличились 2017 году на 5000 тыс. рублей (47,56 %) и выросли в 2018 году еще на 2821 тыс. рублей (18,18%).

В 2017 году значительно увеличилась нераспределенная прибыль на 68,82% по сравнению с 2016 годом, но все также имеет отрицательное значение. К увеличению краткосрочных обязательств в большей степени привел рост кредиторской задолженности на 199,28%.

Динамика изменения обязательств представлена на рисунке 11.

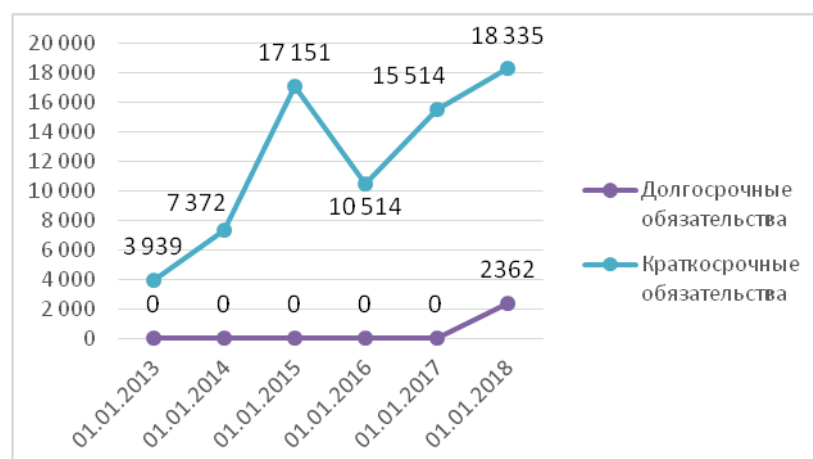


Рисунок 11 – Динамика изменения обязательств

В 2018 году на увеличение долгосрочных обязательств в большей степени повлиял рост прочих обязательств. К прочим долгосрочным обязательствам анализируемой организации относится задолженность перед

поставщиками, товар у которых берется оптом, и срок погашения больше года. К увеличению краткосрочных обязательств в большей степени привел рост кредиторской задолженности на 65,88%.

Вертикальный (структурный) анализ отчета о финансовых результатах предприятия (приложение В) представляет собой расчет отношения каждой позиции отчета к выручке предприятия. [1]

Отчет о финансовых результатах (таблица 8) дает оценку эффективности деятельности предприятия и необходим для анализа рентабельности и деловой активности.

Таблица 8 – Отчет о финансовых результатах организации

Наименование показателя	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Выручка	62 764	55 247	39 639	27 467	23 646	21 285
Себестоимость продаж	57 682	50 430	34 681	24 824	21 581	20 020
Валовая прибыль (убыток)	5 082	4 817	4 958	2 643	2 065	1 265
Коммерческие расходы	-5 068	-4 686	-4 544	2 643	-2 030	-1 220
Управленческие расходы	-2	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	12	131	414	5 286	35	45
Проценты к уплате	0	0	0	0	0	-26
Прочие доходы	90	13	3 918	41	0	5
Прочие расходы	-61	-64	-4 465	-5 323	-28	-19
Прибыль (убыток) до налогообложения	41	80	-133	4	7	5
Текущий налог на прибыль	-4	-8	0	-1	-1	-1
Изменение отложенных налоговых активов	-4	-8	27	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	33	64	-106	3	6	4

Динамика показателей отчета о финансовых результатах представлена на рисунке 12.

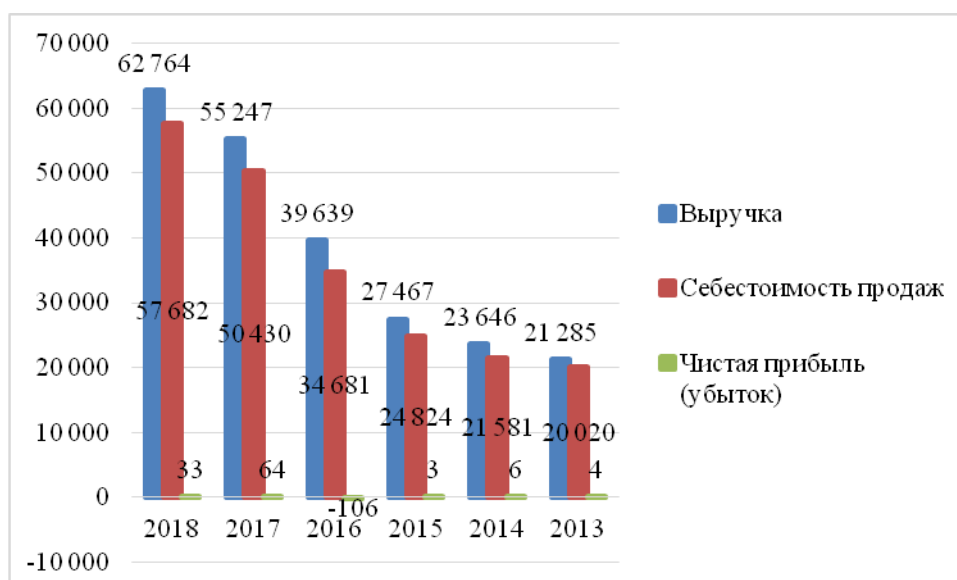


Рисунок 12 – Динамика показателей отчета о финансовых результатах

Доля себестоимости реализованной продукции в 2018 году составила 91,9%. В 2018 году коммерческие и управленческие расходы в структуре выручки составили 8,07% и 0,003%. По сравнению с 2017 годом, доля себестоимости увеличилась на 14,38%, доля коммерческих расходов увеличилась на 8,15%, доля управленческих расходов увеличилась на 100%. Доля валовой прибыли сократилась с 8,72% до 8,1%, вследствие роста доли себестоимости. Доля прибыли от продаж сократилась с 0,24% до 0,02%. Это произошло из-за увеличения доли коммерческих и управленческих затрат. Доля прибыли до налогообложения сократилась с 0,14% до 0,07%.

2.2.1 Анализ платежеспособности (ликвидности)

Коэффициенты платежеспособности измеряют способность компании выполнять свои долгосрочные обязательства. Они предоставляют информацию, касающуюся относительной суммы долга в структуре капитала компании и достаточности доходов и денежных потоков для покрытия процентных расходов и других постоянных расходов по мере их наступления.

Чистые оборотные активы показывают, сколько капитала генерируется или используется в повседневной деятельности.

Если чистые оборотные активы отрицательны, компания может испытывать трудности в своей повседневной деятельности.

$$\text{ЧОА} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (1)$$

где ЧОА – чистые оборотные активы,

ОА – оборотные активы,

КО – краткосрочные обязательства.

В зависимости от ликвидности оборотных средств предприятия различают 3 коэффициента ликвидности:

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует покрытие текущей кредиторской задолженности за счет наиболее ликвидных активов – денежных средств и ликвидных ценных бумаг. Нормальное значение больше 0,2 (0,25-0,35).

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}, \quad (2)$$

где ДС – денежные средства,

КФВ – краткосрочные финансовые вложения.

Коэффициент быстрой ликвидности измеряет способность компании выполнять свои краткосрочные обязательства с помощью своих наиболее ликвидных активов и поэтому исключает запасы из своих оборотных активов. Нормальное значение 0,8-1,2.

$$K_{\text{сл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (3)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности измеряет способность компании погасить свои текущие обязательства (подлежащие уплате в течение одного года) с помощью своих текущих активов, таких как денежные средства, дебиторская задолженность и запасы. Чем выше коэффициент, тем лучше ликвидная позиция компании. Нормальное значение 1,5-3.

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}}, \quad (4)$$

Показатели платежеспособности организации представлены в таблице

9.

Таблица 9 – Показатели платежеспособности организации

Наименование показателя	Обозначение	2018	2017	2016	2015	нормативное значение
Чистые оборотные активы	ЧОА	127	-500	-823	-272	
Коэффициент текущей ликвидности	Ктл	1,01	0,97	0,92	0,98	1,5-3
Коэффициент быстрой ликвидности	Ксл	0,27	0,09	0,06	0,38	0,8-1,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	Кал	0,02	0,01	0,02	0,00	0,25-0,35

Выводы по анализу платежеспособности.

– По данным расчета предприятие не отвечает критериям платежеспособности ($K_{тл} > 1,5$, $K_{сл} > 0,8$, $K_{ал} > 0,25$).

– Отрицательное значение чистых оборотных активов указывает на то, что предприятие не имеет суммы собственного капитала для финансирования оборотных активов. С учетом отсутствия долгосрочных кредитов в источниках финансирования, можно заключить, что инвестиции во внеоборотные активы предприятие осуществляет, привлекая краткосрочные кредиты банков.

– Хотя показатели на конец года увеличились, но положение остается критичным. Следует рассмотреть возможность заменить краткосрочные кредиты долгосрочными в части финансирования внеоборотных активов.

2.2.2 Анализ прибыли и рентабельности

Коэффициенты рентабельности измеряют способность компании получать прибыль от своих ресурсов (активов). Существует два типа коэффициентов рентабельности:

– коэффициенты рентабельности продаж, которые выражают различные промежуточные суммы в отчете о прибылях и убытках в процентах от выручки;

– коэффициенты рентабельности инвестиций, которые измеряют

доход относительно активов, собственного капитала или общего капитала, используемого компанией.

Валовая рентабельность продаж – процентное отношение валовой прибыли к выручке.

$$R = (\text{Валовая прибыль} / \text{Выручка}) * 100\%, \quad (5)$$

где R – валовая рентабельность продаж.

Операционная рентабельность продаж – процентное отношение прибыли от продаж к выручке.

$$R_{\text{пр}} = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка}) * 100\%, \quad (6)$$

где R_{пр} – операционная рентабельность продаж.

Чистая рентабельность продаж – процентное отношение чистой прибыли к выручке.

$$R_{\text{ЧПр}} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) * 100\%, \quad (7)$$

где R_{ЧПр} – чистая рентабельность продаж

Рентабельность активов – процентное отношение прибыли от продаж к среднему значению совокупных активов предприятия.

$$ROA = (\text{Прибыль от продаж} / \text{САСр}) * 100\%, \quad (8)$$

где ROA – уровень рентабельности активов, %

САСр – средняя величина активов предприятия (валюта баланса) за период.

Чистая рентабельность активов – процентное отношение чистой прибыли к среднему значению совокупных активов предприятия.

$$ROA_{\text{чпр}} = \text{Чистая прибыль} / \text{САСр} * 100\%, \quad (9)$$

где ROA_{чпр} – уровень чистой рентабельности активов, %.

Рентабельность собственного капитала – процентное отношение чистой прибыли к среднему значению собственного капитала.

$$ROE = (\text{Чистая прибыль} / \text{СКср}) * 100\%, \quad (10)$$

где ROE – уровень рентабельности собственного капитала, %

СКср – средняя величина собственного капитала за период.

Одним из важнейших показателей прибыльности для инвесторов является рентабельность собственного капитала (ROE) компании. Рентабельность собственного капитала показывает, сколько прибыли после налогообложения компания заработала в сравнении с общей суммой акционерного капитала, находящегося на балансе.

Другими словами, он передает процент денежных средств инвесторов, которые были преобразованы в доход, давая представление о том, насколько эффективно компания обрабатывает свои деньги. При прочих равных условиях, бизнес с более высокой рентабельностью собственного капитала, скорее всего, будет тем, который может лучше генерировать доход.

Показатели рентабельности организации представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели рентабельности

Показатели рентабельности	Обозначение	2018	2017	2016	2015
Валовая рентабельность продаж, %	R	8,10%	8,72%	12,51%	9,62%
Операционная рентабельность продаж, %	Rпр	0,02%	0,24%	1,04%	19,24%
Чистая рентабельность продаж %	RЧПр	0,05%	0,12%	-0,27%	0,01%
Рентабельность активов, %	ROA	0,07%	1,01%	3,00%	43,04%
Чистая рентабельность активов, %	ROAЧПр	0,18%	0,49%	-0,77%	0,02%
Рентабельность собственного капитала, %	ROE				13,95%

– Как видно из расчетов показатели рентабельности сократились: операционная рентабельность продаж сократилась с 0,24% до 0,02%, чистая рентабельность также уменьшилась с 0,12 % до 0,05%.

– Снижение показателей рентабельности обусловлено снижением валовой, операционной и чистой прибыли.

– Для эффективного управления бизнесом рентабельность собственного капитала должна быть на уровне средней доходности по рынку (15%-20%).

– Расчет рентабельности собственного капитала за период с 2016 по 2018 годы не имеет смысла, так как в 2016 и 2017 годах собственный капитал имеет отрицательное значение, а финансовые показатели, связанные с собственным капиталом не нацелены на его отрицательное значение.

2.2.3 Анализ деловой активности (оборачиваемости)

Коэффициенты деловой активности, также известные как коэффициенты использования активов или коэффициенты операционной эффективности, измеряют, насколько эффективно компания выполняет свои ежедневные задачи, такие как управление активами. Они обычно объединяют информацию отчета о прибылях и убытках в числителе и балансовую информацию в знаменателе.

Коэффициенты оборачиваемости показывают сколько раз за период (за год) оборачиваются активы или сколько рублей выручки от реализации приходится на рубль активов. [1]

Оборачиваемость совокупных активов характеризует скорость превращения в деньги всех активов предприятия.

$$K_{CA} = B / CA_{cp} \quad (11)$$

где B – выручка от реализации продукции, товаров и услуг без НДС и акцизов (доход от основной деятельности), отражаемая в отчете о прибылях и убытках, руб. [1]

CA_{cp} – среднегодовая стоимость совокупных активов, руб.

Измеряет общую способность компании генерировать доходы с заданным уровнем активов. Низкий коэффициент оборачиваемости активов может свидетельствовать о неэффективности или об относительной капиталоемкости компании.

Продолжительность одного оборота активов в днях характеризует

время необходимое для оборота капитала, вложенного в активы.

$$T_{\text{обСА}} = D / K_{\text{СА}}, \quad (12)$$

где D – продолжительность рассматриваемого периода, за который был рассчитан показатель выручки, дни.

$K_{\text{СА}}$ – коэффициент оборачиваемости совокупных активов, обороты.

Оборачиваемость оборотных активов характеризует скорость и время оборота средств, находящихся в обороте на разных стадиях операционного цикла. [1]

$$K_{\text{ОА}} = B / \text{ОА}_{\text{ср}}, \quad (13)$$

где $\text{ОА}_{\text{ср}}$ – среднегодовая стоимость оборотных активов предприятия, руб.

Продолжительность оборота оборотных активов определяется по формуле:

$$T_{\text{обОА}} = D / K_{\text{ОА}} \quad (14)$$

Оборачиваемость товарно-материальных запасов определяется следующими формулами:

$$K_{\text{об.З}} = \text{СС}_{\text{рп.}} / Z_{\text{ср}}, \quad (15)$$

где $\text{СС}_{\text{рп.}}$ – себестоимость реализованной продукции, отражаемая в отчете о прибылях и убытках, руб.

$Z_{\text{ср}}$ – среднегодовая стоимость запасов предприятия, определяемая на основании баланса предприятия на начало и конец отчетного периода, руб.

Соотношение используется для оценки эффективности управления запасами. Более высокий коэффициент оборачиваемости запасов означает, что запасы хранятся в течение более короткого периода времени.

Коэффициент оборачиваемости готовой продукции определяется следующей формулой. [1]

$$K_{\text{об.ГП}} = \text{СС}_{\text{рп.}} / Z_{\text{ГПср}} \quad (16)$$

где $\text{СС}_{\text{рп.}}$ – себестоимость реализованной продукции, отражаемая в

отчете о прибылях и убытках, руб.

ЗГПср – среднегодовая стоимость запасов готовой продукции предприятия, определяемая на основании баланса предприятия на начало и конец отчетного периода, руб. [1]

Продолжительность оборота запасов показывает количество дней, в течение которых осуществляется закупка материалов, производство готовой продукции, а затем ее продажа.

$$T_{обз} = Д / K_{об.з} \quad (17)$$

Оборачиваемость дебиторской задолженности показывает отношение объема продаж в кредит к величине дебиторской задолженности.

$$K_{об.дз} = В / ДЗ_{ср}, \quad (18)$$

где ДЗср – среднегодовая сумма дебиторской задолженности, руб.

Относительно высокий коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности может свидетельствовать о том, что компания имеет высокоэффективные кредиты и сборы, или же это может означать, что кредитная политика компании является слишком строгой.

Продолжительность оборота дебиторской задолженности характеризует среднее время отсрочки платежа, предоставляемое покупателям и заказчикам, и определяется по формуле:

$$T_{обдз} = Д / K_{об.дз} \quad (19)$$

Оборачиваемость кредиторской задолженности определяется следующей формулой:

$$K_{об.кз} = СС_{рп} / КЗ_{ср} \quad (20)$$

где ССрп– себестоимость реализованной продукции (отчет о прибылях и убытках), руб.

КЗср – среднегодовая стоимость кредиторской задолженности предприятия, руб.

Кредиторская задолженность предприятия не включает краткосрочные обязательства по кредитам банков. [1]

Показывает, сколько раз в год компания теоретически рассчитывается со всеми своими кредиторами.

$$T_{обкз} = Д / K_{об.кз} \quad (21)$$

Оценка оборачиваемости оборотных активов и деловой активности связана с расчетом суммы рабочего капитала или финансово-эксплуатационной потребности и времени финансового цикла. Финансовый цикл характеризует промежуток времени между оттоком денежных средств в момент оплаты сырья и материалов и притоком денежных средств в момент фактического поступления выручки за реализованную готовую продукцию.[1]

Время финансового цикла определяется следующей формулой:

$$T_{фц} = T_{обз} + T_{обдз} - T_{обкз} \quad (22)$$

Показатели деловой активности организации представлены в приложении Г и таблице 11.

Таблица 11 – Показатели деловой активности

Показатели	2018		2017	
	Коэффициент оборачиваемости	Период оборота, дни	Коэффициент оборачиваемости	Период оборота, дни
Оборачиваемость активов	3,47	105,28	4,26	85,64
Оборачиваемость оборотных активов	3,75	97,34	4,47	81,61
Оборачиваемость запасов, в т.ч	4,62	78,96	4,84	75,39
Оборачиваемость дебиторской задолженности	21,54	16,94	67,21	5,43
Оборачиваемость кредиторской задолженности	7,50	48,64	13,07	27,92
Время финансового цикла, дни		47,26		52,90

Выводы по анализу оборачиваемости.

В 2018 году показатели оборачиваемости сократились по сравнению с 2017 годом.

2.2.4 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость характеризует способность предприятия

сохранять платежеспособность и обслуживать долги в долгосрочной перспективе.[1]

Коэффициент автономии характеризует независимость финансового состояния фирмы от заемных источников средств. Он показывает долю собственных средств в общей сумме источников.

$$K_a = CA / CK, \quad (23)$$

где K_a – коэффициент автономии;

CK – собственный капитал, сумма по разделу III «Капитал и резервы» баланса предприятия руб.;

CA – совокупные активы, показатель равный валюте баланса, руб.

В расчетах 3-х факторной модели DuPont используется коэффициент левериджа, который рассчитывается как обратный коэффициент автономии.

$$K_d = CK / CA, \quad (24)$$

где K_d – коэффициент левериджа. [1]

Минимальное значение коэффициента автономии принимается на уровне 0,4, при наличии долгосрочных кредитов. Если предприятие использует заемные средства краткосрочного характера, то желателен показатель автономии на уровне 0,6. $K_a \geq 0,6$ означает, что все обязательства фирмы могут быть покрыты ее собственными средствами. Рост коэффициента автономии свидетельствует об увеличении финансовой независимости и снижения риска финансовых затруднений. [1]

Коэффициент долга определяется отношением обязательств предприятия к совокупным активам.

$$K_d = (KO + ДО) / CA \quad (25)$$

где K_d – коэффициент финансирования;

KO – краткосрочные обязательства предприятия, руб.;

$ДО$ – долгосрочные обязательства предприятия, руб.

Показатели финансовой устойчивости предприятия отражены в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Условное обозначение	Значение показателя			
		2018	2017	2016	2015
Коэффициент автономии (коэффициент независимости), %	Ка.	0,07%	-0,12%	-0,80%	0,13%
Коэффициент левериджа	Кл	147835,71%	-81652,63%	-12667,47%	74569,57%
Коэффициент долга, %	Кд	99,93%	100,12%	100,80%	99,87%

В 2018 году увеличился коэффициент автономии и незначительно сократился коэффициент долга.

В организации большой коэффициент долга, это говорит о том, что финансирование деятельности происходит за счет заемных средств. В случае анализируемой организации это в основном краткосрочные кредиты и займы.

Коэффициент автономии в те периоды, когда принимает положительное значение, очень мал. В 2016 и 2017 годах принимает отрицательное значение, это связано с отрицательным значением нераспределенной прибыли.

Организация финансово неустойчива, что влечет за собой высокие риски.

2.3 Управленческий учет организации

В организации устанавливаются плановые показатели, как на весь год, так и на каждый месяц в отдельности. Ежедневно заполняется управленческий отчет о движении денежных средств (ОДДС). По результатам каждого месяца формируются итоговый отчет о движении денежных средств и отчет о прибылях и убытках, которые направляются учредителям. Та же процедура для итоговых отчетов за год.

В ОДДС все притоки и оттоки распределяются по подразделениям, что позволяет определить эффективность работы каждого из них.

В отчете о прибылях и убытках помимо распределения на подразделения, в каждом из них, происходит деление на виды деятельности.

Выдержки из управленческого отчета о прибылях и убытках за 2019 год представлены в таблицах 13 и 14.

Таблица 13 – Отчет по доходам

Наименование статьи	План 2019 г., руб.	Факт, руб.
Поступления от операционной деятельности	114 859 484,00	103 438 989,81
Реализация, всего	114 859 484,00	103 438 989,81
Реализация товаров и услуг СГ48	65 588 586,00	61 705 980,74
Реализация товаров	62 227 196,00	58 003 571,32
Оказание шиномонтажных услуг	3 000 000,00	3 247 582,45
Оказание прочих услуг (хранение доставка и др)	361 390,00	454 826,97
Реализация товаров и услуг БП 115	23 168 898,00	21 346 465,30
Реализация товаров	17 583 788,00	15 481 773,85
Оказание услуг по ремонту и облс. ТС	4 180 000,00	4 644 345,06
Оказание шиномонтажных услуг	1 137 000,00	960 700,72
Оказание прочих услуг (хранение доставка и др)	268 110,00	259 645,67
Реализация товаров и услуг НСК Б131	26 102 000,00	20 386 543,77
Реализация товаров	26 102 000,00	20 372 493,77
Оказание услуг	-	14 050,00

Управленческий отчет о прибылях и убытках составляется как по результатам года, так и по результатам каждого месяца.

Плановые показатели отчетности определяются руководителем при планировании результатов деятельности на год.

Бухгалтер ежедневно собирает информацию о выручке, затратах. Затем распределяет их по видам деятельности и местам возникновения: магазины и автосервис.

Себестоимость формируется после закрытия месяца. Она также распределяется по местам возникновения.

Таблица 14 – Отчет по себестоимости

Наименование статьи	План 2019 г., руб.	Факт, руб.
Себестоимость проданных товаров	87 144 014,80	85 666 466,88
Себестоимость товара проданных на СГ48	52 348 656,30	53 920 072,66
Себестоимость товара проданных на БП115	14 259 318,50	14 951 940,47
Себестоимость товара проданных на НСК Б131	20 536 040,00	16 794 453,75

Продолжение таблицы 14

Потери, брак, списание товара	101 403,33	469 342,00
Потери, брак, списание товара на СГ48	52 348,66	255 419,00
Потери, брак, списание товара на БП115	28 518,64	95 623,00
Потери, брак, списание товара на НСК Б131	20 536,04	118 300,00
Транспортные услуги	1 139 650,00	928 761,09
Транспортные услуги на СГ48	763 900,00	534 348,04
Транспортные услуги на БП115	23 000,00	10 244,00
Транспортные услуги на НСК Б131	352 750,00	384 169,05

По окончании месяца формируется итоговый отчет, который направляется непосредственно учредителям организации. По результатам года формируется один общий итоговый отчет.

Учредители смотрят на отклонения фактических показателей от плановых. Проводят сравнения с показателями предыдущих периодов. А также используют полученную информацию при планировании следующих периодов.

Форма итогового ОФР отличается от установленных форм. В организации не рассчитываются такие виды прибыли как валовая и операционная.

В работе была рассчитана валовая прибыль с детализацией по местам возникновения (таблица 15).

Таблица 15 – Отчет по валовой прибыли

Наименование статьи	План 2019 г., руб	Факт, 2019г., руб.
Поступления от операционной деятельности	114 859 484	103 438 990
Выручка, всего	114 859 484	103 438 990
Реализация товаров и услуг СГ48	65 588 586	61 705 981
Реализация товаров	62 227 196	58 003 571
Оказание шиномонтажных услуг	3 000 000	3 247 582
Оказание прочих услуг (хранение доставка и др)	361 390	454 827
Себестоимость товара проданных на СГ48	(52 348 656)	(53 920 073)
Потери, брак, списание товара на СГ48	(52 349)	(255 419)
Валовая прибыль СГ	13 187 581	7 530 489
Реализация товаров и услуг БП 115	23 168 898	21 346 465
Реализация товаров	17 583 788	15 481 774
Оказание услуг по ремонту и обл. ТС	4 180 000	4 644 345
Оказание шиномонтажных услуг	1 137 000	960 701
Оказание прочих услуг (хранение доставка и др)	268 110	259 646

Продолжение таблицы 15

Себестоимость товара проданных на БП115	(14 259 319)	(14 951 940)
Потери, брак, списание товара на БП115	(28 519)	(95 623)
Валовая прибыль БП	8 881 061	6 298 902
Реализация товаров и услуг НСК Б131	26 102 000	20 386 544
Реализация товаров	26 102 000	20 372 494
Оказание услуг	-	14 050
Себестоимость товара проданных на НСК Б131	(20 536 040)	(16 794 454)
Потери, брак, списание товара на НСК Б131	(20 536)	(118 300)
Валовая прибыль НСК	5 545 424	3 473 790

Положительное значение валовой прибыли свидетельствует о доходности продаж.

Все три точки имеют положительную валовую прибыль. Наибольший вклад в общую валовую прибыль вносит магазин на СГ48.

Была также рассчитана операционная прибыль (таблица 16). Операционная прибыль – важный показатель, так как на ее основе рассчитывается оценка прибыльности предприятия от основного вида деятельности.

Таблица 16 – Отчет по операционной прибыли

Наименование статьи	План 2019 г., руб	Факт, 2019г., руб.
Валовая прибыль	27 614 065,87	17 303 180,93
Валовая прибыль СГ	13 187 581,04	7 530 489,08
Валовая прибыль БП	8 881 060,86	6 298 901,83
Валовая прибыль НСК	5 545 423,96	3 473 790,02
Транспортные услуги	1 139 650,00	928 761,09
Транспортные услуги на СГ48	763 900,00	534 348,04
Транспортные услуги на БП115	23 000,00	10 244,00
Транспортные услуги на НСК Б131	352 750,00	384 169,05
Управленческие расходы	22 947 360,00	13 539 650,39
Управленческие расходы СГ	10 945 980,00	6 590 328,32
Управленческие расходы БП	8 374 720,00	5 300 368,30
Управленческие расходы НСК	3 626 660,00	1 648 953,78
Операционная прибыль	3 527 055,87	2 834 769,45
Операционная прибыль СГ	1 477 701,04	405 812,72
Операционная прибыль БП	483 340,86	988 289,53
Операционная прибыль НСК	1 566 013,96	1 440 667,19

Организация имеет положительную операционную прибыль, что свидетельствует о том, что основной вид деятельности приносит прибыль.

3 Рекомендации по совершенствованию управленческого учета в торговой организации

3.1 Анализ управленческой отчетности организации

В работе были проанализированы основные управленческие отчеты организации: ОДДС и ОФР (Приложение Д).

Деятельность организации имеет явно выраженную сезонность (рисунок 13). За год наблюдается два пика: весной (пик приходится на апрель – 11,87% от общей выручки) и осенью (пик приходится на октябрь – 30,79% от общей выручки). Это связано со сменой сезонов года, рост происходит за счет шиномонтажных услуг и реализации шин и дисков.

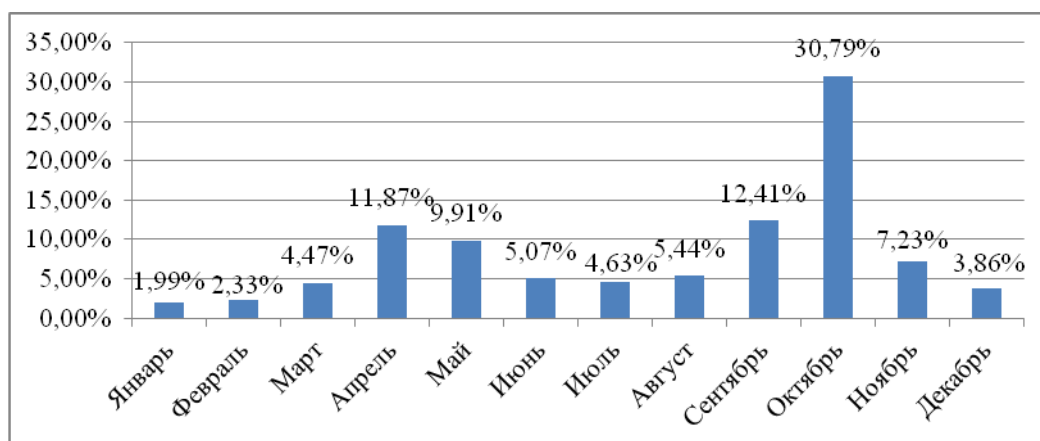


Рисунок 13 – Выручка организации по месяцам

Фактические показатели выручки магазина СГ48 меньше плановых на 3882605,26 рублей. В основном повлияло отклонение выручки от реализации товаров на 4223624,68 (рисунок 14).

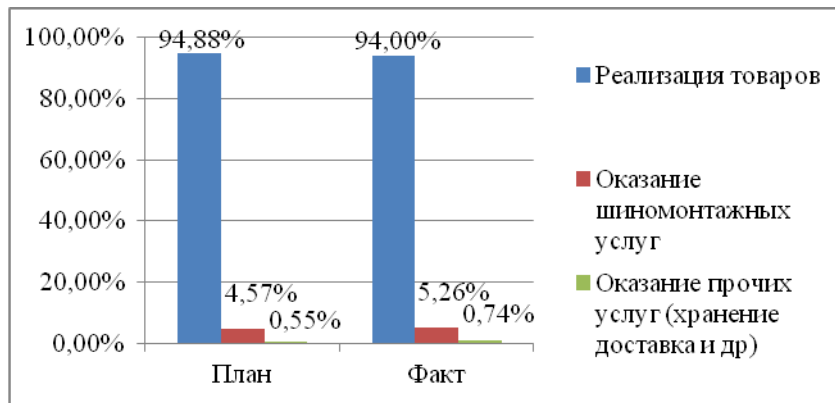


Рисунок 14 – Выручка СГ48

Фактические показатели выручки автосервиса БП115 меньше плановых на 1822432,70 рублей. В основном повлияло отклонение выручки от реализации товаров на 2102014,15 (рисунок 15).

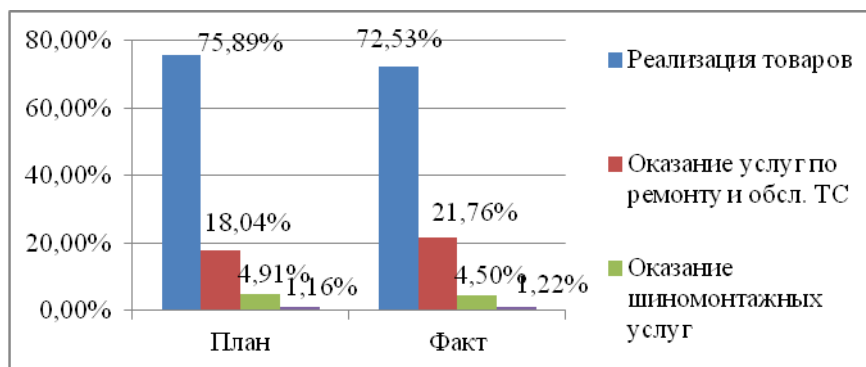


Рисунок 15 – Выручка БП115

Фактические показатели выручки магазина в НСК меньше плановых на 5715456,23 рублей. В основном повлияло отклонение выручки от реализации товаров на 5729506,23 (рисунок 16).

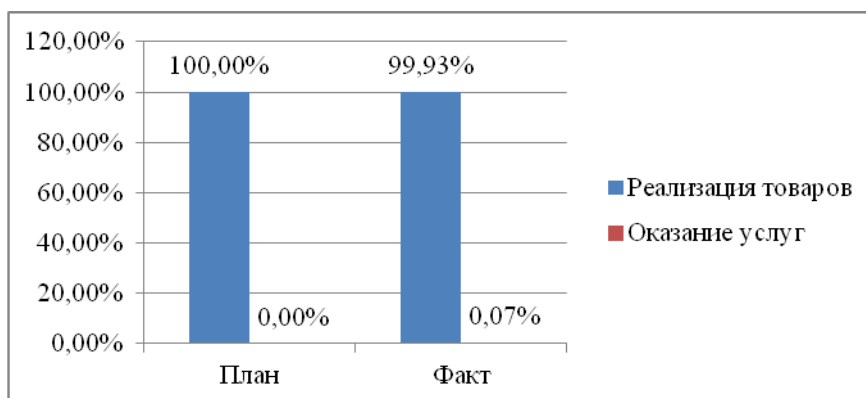


Рисунок 16 – Выручка НСК

Далее в работе был применен факторный анализ, а конкретно метод

цепных подстановок.

Анализ влияния изменения выручки каждой точки на общую выручку (таблица 17).

Факторная аддитивная модель: $V = V_{\text{СГ}} + V_{\text{БП}} + V_{\text{НСК}}$,

где V – общая фактическая выручка за год, руб.;

$V_{\text{СГ}}$ – реализация товаров и услуг СГ48, руб.;

$V_{\text{БП}}$ – реализация товаров и услуг БП115, руб.;

$V_{\text{НСК}}$ – реализация товаров и услуг НСК Б131, руб.;

Проанализируем влияние факторов на Выручку

1. Рассчитываем плановый показатель:

$V_0 = V_{\text{СГ}0} + V_{\text{БП}0} + V_{\text{НСК}0} = 65588586 + 23168898 + 26102000 = 114859484$
руб.

2. Далее рассчитывается система условных показателей:

$V_{\text{усл1}} = V_{\text{СГ}1} + V_{\text{БП}0} + V_{\text{НСК}0} = 61705980 + 23168898 + 26102000 = 110976878,74$ руб.

$V_{\text{усл2}} = V_{\text{СГ}1} + V_{\text{БП}1} + V_{\text{НСК}0} = 61705980 + 21346465 + 26102000 = 109154446$ руб.

3. Рассчитываем фактический показатель:

$V_1 = V_{\text{СГ}1} + V_{\text{БП}1} + V_{\text{НСК}1} = 61705980 + 21346465 + 20386543 = 103438989$
руб.

4. Путем последовательного вычитания полученных показателей находим изменение выручки за счет:

а) изменения Реализация товаров и услуг СГ48

$\Delta_1 = V_{\text{усл1}} - V_0 = 110976878 - 114859484 = -3882605$ руб.

б) изменения Реализация товаров и услуг БП115

$\Delta_2 = V_{\text{усл2}} - V_{\text{усл1}} = 109154446 - 110976878 = -1822432$ руб.

в) изменения Реализация товаров и услуг НСК Б131

$\Delta_3 = V_1 - V_{\text{усл2}} = 103438989 - 109154446 = -5715456$ руб.

5. Рассчитывается общее изменение Реализация

$\Delta = V_1 - V_0 = \Delta_1 + \Delta_2 + \Delta_3 = -3882605 - 1822432 - 5715456 = -11420494$

руб.

Таблица 17 – Факторный анализ выручки

Факторы	План, руб.	Факт, руб.	Изменения, Δ
Реализация товаров и услуг СГ48,	65 588 586	61 705 980	-3 882 605
Реализация товаров и услуг БП115,	23 168 898	21 346 465	-1 822 432
Реализация товаров и услуг НСК Б131,	26 102 000	20 386 543	-5 715 456
Выручка,	114 859 484	103 438 989	-11 420 494

Таким образом, не одна из точек не выполнила план по выручке. Наибольшее отклонение наблюдается у магазина в Новосибирске.

Анализ маржинального дохода 1 порядка (таблица 18)

Факторная аддитивная модель: $МД1 = В - С_{ст} - П - Тр$,

где $МД1$ – Маржинальный доход 1 порядка, руб.;

$В$ – выручка, руб.;

$С_{ст}$ – себестоимость, руб.;

$П$ – потери, брак, списание, руб.;

$Тр$ – транспортные расходы, руб.

Проанализируем влияние факторов на Маржинальный доход 1 порядка

1. Рассчитываем плановый показатель:

$МД1_0 = В_0 - С_{т0} - П_0 - Тр_0 = 114859484 - 87144014 - 101403 - 1139650 = 26474415$ руб.

2. Далее рассчитывается система условных показателей:

$МД1_{усл1} = В_1 - С_{т0} - П_0 - Тр_0 = 103438989 - 87144014 - 101403 - 1139650 = 15053921$ руб.

$МД1_{усл2} = В_1 - С_{т1} - П_0 - Тр_0 = 103438989 - 85666466 - 101403 - 1139650 = 16531469,6$ руб.

$МД1_{усл3} = В_1 - С_{т1} - П_1 - Тр_0 = 103438989 - 85666466 - 469342 - 1139650 = 16163530$ руб.

3. Рассчитываем фактический показатель:

$МД1_1 = В_1 - С_{т1} - П_1 - Тр_1 = 103438989 - 85666466 - 469342 - 928761 = 16374419$ руб.

4. Путем последовательного вычитания полученных показателей находим изменение Маржинальный доход 1 порядка за счет:

а) изменения Выручка

$$\Delta B = MD_{1_{\text{усл}1}} - MD_{1_0} = 15053921 - 26474415 = -11420494 \text{ руб.}$$

б) изменения Себестоимость

$$\Delta C\text{-ть} = MD_{1_{\text{усл}2}} - MD_{1_{\text{усл}1}} = 16531469 - 15053921 = 1477547 \text{ руб.}$$

в) изменения Потери. брак списание

$$\Delta П = MD_{1_{\text{усл}3}} - MD_{1_{\text{усл}2}} = 16163530 - 16531469 = -367938 \text{ руб.}$$

г) изменения Транспортные расходы

$$\Delta Tr = MD_{1_1} - MD_{1_{\text{усл}3}} = 16374419 - 16163530 = 210888 \text{ руб.}$$

5. Рассчитывается общее изменение Маржинальный доход 1 порядка

$$\Delta MD_1 = MD_{1_1} - MD_{1_0} = \Delta B + \Delta C\text{-ть} + \Delta П + \Delta Tr = -11420494 + 1477547 - 367938 + 210888 = -10099996 \text{ руб.}$$

Таблица 18 – Факторный анализ маржинального дохода 1 порядка

Факторы	План, руб.	Факт, руб.	Изменения, Δ
Выручка, В	114 859 484	103 438 989	-11 420 494
Себестоимость, Ссть	87 144 014	85 666 466	-1 477 547
Потери, брак списание, П	101 403	469 342	367 938
Транспортные расходы, Тр	1 139 650	928 761	-210 888
Маржинальный доход 1 порядка порядка, МД1	104 904 015	16 374 419	-10 099 996

Таким образом, план по маржинальному доходу 1 порядка не достигнут на 10099996 рублей. В большей степени повлияло изменение выручки и себестоимости на 11420494 и 147754792 рублей соответственно.

Анализ платежей поставщикам (таблица 19).

Факторная аддитивная модель: $P = P_{\text{тек}} + P_{\text{опт}} + TЗР$,

где $P_{\text{тек}}$ – расчеты с контрагентами (текущие поставки), руб.;

$P_{\text{опт}}$ – расчеты с контрагентами (оптовые поставки), руб.;

$TЗР$ – транспортно-заготовительные расходы, руб.

Проанализируем влияние факторов на Расчеты с поставщиками

1. Рассчитываем плановый показатель:

$$P_0 = P_{\text{тек}0} + P_{\text{опт}0} + TЗP_0 = 745842 + 1170000 + 104000 = 2019842 \text{ руб.}$$

2. Далее рассчитывается система условных показателей:

$$P_{\text{усл}1} = P_{\text{тек}1} + P_{\text{опт}0} + TЗP_0 = 2035232 + 1170000 + 104000 = 3309232 \text{ руб.}$$

$$P_{\text{усл}2} = P_{\text{тек}1} + P_{\text{опт}1} + TЗP_0 = 2035232 + 178815 + 104000 = 2318048 \text{ руб.}$$

3. Рассчитываем фактический показатель:

$$P_1 = P_{\text{тек}1} + P_{\text{опт}1} + TЗP_1 = 2035232 + 178815 + 88521 = 2302569 \text{ руб.}$$

4. Путем последовательного вычитания полученных показателей находим изменение Расчеты с поставщиками за счет:

а) изменения Расчеты с контрагентами (текущие поставки)

$$\Delta P_{\text{тек}} = P_{\text{усл}1} - P_0 = 3309232 - 2019842 = 1289390 \text{ руб.}$$

б) изменения Расчеты с контрагентами (оптовые поставки)

$$\Delta P_{\text{опт}} = P_{\text{усл}2} - P_{\text{усл}1} = 2318048 - 3309232 = -991184 \text{ руб.}$$

в) изменения Транспортно-заготовительные расходы

$$\Delta TЗP = P_1 - P_{\text{усл}2} = 2302569 - 2318048 = -15479 \text{ руб.}$$

5. Рассчитывается общее изменение Расчеты с поставщиками

$$\Delta P = P_1 - P_0 = \Delta P_{\text{тек}} + \Delta P_{\text{опт}} + \Delta TЗP = 1289390 - 991184 - 15479 = 282727 \text{ руб.}$$

Таблица 19 – Факторный анализ расчетов с поставщиками

Факторы	План, руб	Факт, руб	Изменения, Δ
Расчеты с контрагентами (текущие поставки), Ртек	745 842	2 035 232	1 289 390
Расчеты с контрагентами (оптовые поставки), Ропт	1 170 000	178 815	-991 184
Транспортно-заготовительные расходы, ТЗР	104 000	88 521	-15 479
Расчеты с поставщиками, Р	2 019 842	2 302 569	282 727

Таким образом, затраты на расчеты с поставщиками превысили запланированные на 282727 рублей. В большей степени на это повлияло превышение оплат по текущим поставкам на 1289390 рублей.

Главная проблема организации – это неэффективное планирование денежных потоков, в результате чего недостаточно средств для расчетов с поставщиками, что в свою очередь ведет к возникновению задолженности, начислению пени и т.д.

Организации могут помочь такие инструменты как:

- Рабочий капитал. В отчетности анализируемой организации данный показатель отсутствует.
- Платежный календарь. Понятие платежного календаря также отсутствует в управленческом отчете организации.

3.2 Методика расчета рабочего капитала

Рабочий капитал – это разница между текущими активами и текущими обязательствами компании. Это финансовый показатель, который показывает, имеет ли компания достаточно ликвидных активов для оплаты своих счетов, которые будут подлежать оплате в течение года. Когда компания имеет избыточные оборотные активы, эта сумма может быть использована для ее ежедневных операций.

Формула рабочего капитала:

Рабочий капитал = оборотные активы – краткосрочная кредиторская задолженность.

Наличие положительного рабочего капитала может быть хорошим признаком краткосрочного финансового здоровья компании, поскольку у нее остается достаточно ликвидных активов для погашения краткосрочных обязательств и внутреннего финансирования роста своего бизнеса. Без дополнительного оборотного капитала предприятию может потребоваться занять дополнительные средства в банке или обратиться к инвестиционным банкирам, чтобы привлечь больше денег.

Отрицательный рабочий капитал означает, что активы не используются эффективно, и компания может столкнуться с кризисом ликвидности. Даже если компания много инвестировала в основные средства, она столкнется с финансовыми проблемами, если обязательства наступят слишком рано. Это может привести к увеличению заимствований, несвоевременным платежам кредиторам и поставщикам и, как следствие, снижению корпоративного кредитного рейтинга компании.

Динамика рабочего капитала организации за период с 2015 по 2019 год представлена на рисунке 17.

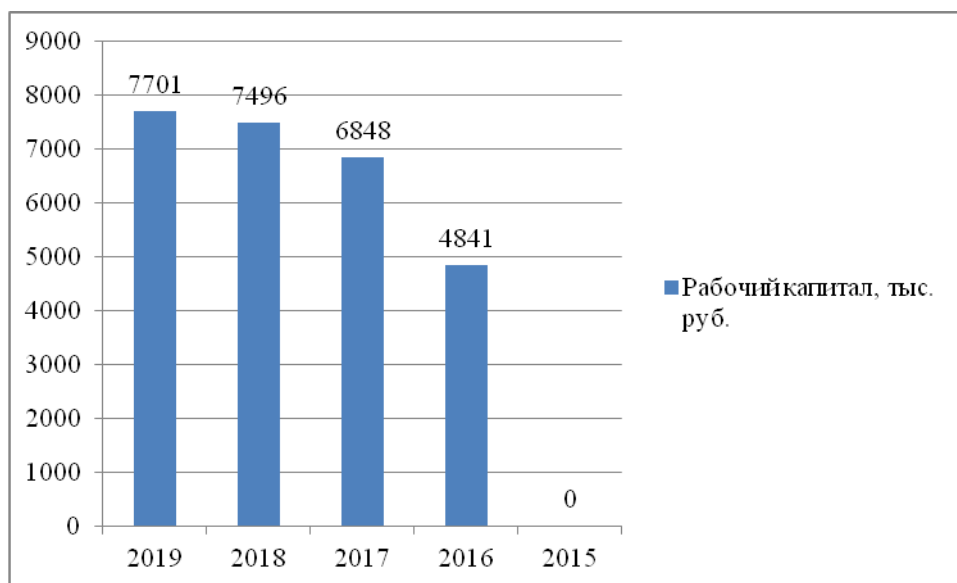


Рисунок 17 – Рабочий капитал организации

Таким образом, рабочий капитал организации имеет положительное значение и тенденцию к росту. Это говорит о том, что у организации достаточно ликвидных активов для погашения краткосрочных обязательств.

Организации необходимо включить этот показатель в управленческую отчетность и следить за его изменением.

Значит, проблема заключается в распределении средств по периодам.

3.3 Методика формирования платежного календаря

Эффективное управление денежными потоками предприятия – обязательное условие его стабильной работы. Один из важных моментов в этой связи – балансировка расходов и поступлений денежных средств во времени. Без этого велика вероятность возникновения проблем при оплате счетов поставщиков, что в конечном итоге приводит к недогрузке мощностей или оплате штрафных санкций.

С другой стороны, правильный учет и анализ денежных потоков может позволить выявить незадействованные источники получения

предприятием дополнительного дохода, не связанного с основными направлениями его деятельности (самый простой пример – проценты по краткосрочным депозитам), также это необходимо для грамотного управления кредиторской и дебиторской задолженностью.

Платежный календарь – способ контроля ликвидности компании. Он представляет собой краткосрочный график движения денежных средств, связанный со всеми видами деятельности фирмы. Платежный календарь в обязательном порядке увязывается с бюджетами предприятия и чаще всего предполагает ежедневную детализацию. Для грамотного использования этого инструмента сначала должна быть проанализирована вся система бюджетирования (особенно тщательно в части БДДС) и четко определены центры финансовой ответственности (ЦФО).

Платежный календарь может реализовываться в различных формах, но перечень обязательных элементов неизменен:

- а) информация о поступлениях;
- б) данные о выбытиях;
- в) данные об остатках.

Именно эта информация дает возможность использовать платежный календарь как аналитический инструмент.

Процедуру составления бюджетного календаря можно разделить на три основных этапа:

- бюджетирование в рамках БДДС;
- формирование правил осуществления выплат;
- автоматизация процедуры составления платежного календаря.

На этапе создания БДДС осуществляется разработка структуры бюджета, выявляются объемы и даты денежных поступлений и необходимых расходов. Эта процедура проводится в тесном взаимодействии с представителями ЦФО. Возможно применение сценарного планирования. По каждому виду деятельности проводится расчет чистого денежного потока (ЧДП).

Один из обязательных результатов этого этапа – сбалансированный график поступлений и выплат, исключая возникновение «кассовых разрывов». На этом же этапе нужно выявить резервы незадействованных денежных средств и принять решение об их использовании (на основе имеющихся возможностей и оценки рисков деятельности предприятия).

При формировании правил осуществления выплат необходимо точно определить полномочия и компетенции инициаторов платежей, механизм подачи заявок, их утверждения или отклонения. В этот момент регламентируется процедура составления реестра платежей на день и неделю, закрепляется перечень «защищенных» статей, а также процедура согласования сверхлимитных затрат.

Как правило, используется следующий алгоритм осуществления платежа:

- а) внесение соответствующей заявки инициатором;
- б) проверка соответствия платежа утвержденному платежному календарю (руководителем ЦФО или финансовой службой);
- в) согласование отклонений от бюджета при возникновении таковых;
- г) согласование платежа с финансовой службой;
- д) передача указания на осуществление платежа в бухгалтерию.

На третьем этапе нужно автоматизировать прохождение информационных потоков, связанных с составлением платежного календаря, осуществлением платежей и приходом поступлений денежных средств. В данном случае нужно изучить используемые базы данных 1С, регламентировать внутренние аналитические формы и режимы доступа к информации. При небольших масштабах деятельности удастся ограничиться использованием корпоративной электронной почты и Excel.

Возможность вести платежный календарь в 1С 8.3 и 8.2 есть в нескольких типовых конфигурациях:

- 1С Бухгалтерия предприятия 8.3 (3.0).

- 1С Управление производственным предприятием.
- 1С ERP Управление предприятием 2.0.
- 1С Комплексная автоматизация.
- 1С Управление торговлей 11 и 10.3.
- 1С Управление небольшой фирмой.

Этот функционал позволяет контролировать в оперативном режиме движения денежных средств (ДС) на расчетных счетах и по кассе, а также предотвращать кассовые разрывы.

Платежный календарь реализован в виде отчета (рисунок 18).

Группировки	На начало периода	Итого	15.09.2008 г.
Завязи на расходование средств			
Итого планировочный остаток	327 878	343 078	343 078
руб.			
Остаток на начало периода	327 878	327 878	327 878
Неоплаченные входящие документы		15 200	15 200
Документы планирования поступления			
Итого сумма к использованию	327 878	343 078	343 078
Неоплаченные исходящие документы			
Завязи на расходование средств			
Итого планировочный остаток	327 878	343 078	343 078
Безналичные			
Остаток на начало периода			
Неоплаченные входящие документы		15 200	15 200
Документы планирования поступления			
Итого			
Р/с МСК Инвестспецбанк			
Остаток на начало периода			
Неоплаченные входящие документы			
Документы планирования поступления			
Итого			
Платежные поручения			
Неоплаченные входящие			
Не указано			
Платежное поручение в: 15.09.2008 12:00:00			

Документ получения	Начальный остаток		Приход		Расход		Конечный остаток	
	Сумма	Сумма (упр)	Сумма	Сумма (упр)	Сумма	Сумма (упр)	Сумма	Сумма (упр)
Платежное поручение входящее			15 200,00	15 200,00			15 200,00	15 200,00
МСК00000001 от 15.09.2008 12:00:00					465 000,00	465 000,00		
Объявление на внос наличными							465 000,00	465 000,00
МСК00000001 от 01.10.2008 12:00:00								
Итого:			480 200,00	480 200,00	465 000,00	465 000,00	15 200,00	15 200,00

Рисунок 18 – Платежный календарь

В отчет выводятся данные о плановых поступлениях, расходованиях и остатках ДС. Информацию можно детализировать до первичных документов (рисунок 19)

Группировки	На начало периода	Итого	01.02.2008 г.
Заявки на расходование средств	940 263		
Итого планируемый остаток	45 388 331	45 388 331	45 388 331
Планируемые поступления			
Неоплаченные входящие документы	13 789 763,17		
Не указано	13 012 676,17		
Платежное поручение входящее ТК000000004 от 10.02.2007 13:00:03	65 190,86		
Оплата покупателя	12 947 485,31		
Платежное поручение входящее ТК000000004 от 10.02.2007 13:00:03	-65 190,86		
Платежное поручение входящее ТК000000036 от 11.06.2007 12:00:00	13 012 676,17		
Документы планирования поступления			
Оплата покупателя	777 087		
Планируемое поступление денежных средств ТК000000011 от 11.05.2007 20:09:41	777 087		
Планируемые расходы			
Неоплаченные исходящие документы	6 175 605,06		
Покупка иностранной валюты	5 235 342,14		
Платежное поручение исходящее ТК000000015 от 01.06.2007 13:30:03	120 000		
Оплата поставщику	5 115 342,14		
Платежное поручение исходящее ТК000000012 от 15.05.2007 12:00:00	5 115 342,14		
Заявки на расходование средств			
Не указано	940 262,92		
Заявка на расходование средств ТК000000012 от 13.05.2007 16:42:57	940 262,92		
Валютный Остаток на начало периода	119 284	80 404	80 404

Рисунок 19 – Детализация отчета

В ООО «N» установлена конфигурация 1С Управление торговлей, поэтому рассмотрим пример для этой конфигурации. Подробная инструкция по формированию платежного календаря представлена в приложении Е.

В 1С руководитель организации сможет вывести отчет, представленный на рисунке 20.

Остаток денег: 679 854.02	Сегодня 28.03.2016	Завтра 29.03.2016	Среда 30.03.2016	Четверг 31.03.2016	Пятница 01.04.2016
Прогноз на конец дня	523 175,02	523 175,02	773 175,02	879 375,02	398 775,02
Оплата от покупателей	+64 000,00		+250 000,00	+106 200,00	-268 200,00
Просрочено: 1 платеж (354 000,00)	Плотник+ ООО		Креанет	Инвент	ДЕЛЬТА ООО
Налоги и взносы	-220 679,00				-94 400,00
	Налог на прибыль				Плотник+ ООО
Платежи поставщикам					-118 000,00
					Город Мастеров
Периодические платежи					

Черный текст – Задолженность
Серый текст – Неоплаченные счета
Зачеркнуто – Подготовлено платежное поручение

Рисунок 20 – Платежный календарь в 1С

Из отчета можно получить следующую информацию:

- остаток денежных средств;
- суммы оплат от покупателей;
- просроченные оплаты;
- кассовые разрывы;
- суммы оплат поставщикам.

В отчете красным будут подсвечиваться кассовые разрывы, что позволит заранее принять меры по их устранению.

Как альтернативный вариант составления платежного календаря рассмотрим формы платежного календаря в Excel.

В анализируемой организации практически все управленческая отчетность ведется в формате Excel.

Не существует единого универсального варианта ведения платежного календаря в формате Excel. Каждая организация разрабатывает свой вариант, который подходит под их вид деятельности. Для рассматриваемой в работе организации были предложены два варианта составления платежного календаря.

Первый возможный вариант ведения платежного календаря. Он представляет собой массивную таблицу, заполнение которой проходит в несколько этапов.

Первый этап – фиксирование исходных данных. Здесь потребуется заполнить номер соответствующего документа, наименование товара, работ или услуг, поставщика, договор (если имеется) и сумму сделки без НДС.

В примере приведена детализация на три месяца, но можно выбрать любой период. Сумма затрат проставляется в ячейку с месяцем, в котором возникли обязательства.

Представление первого этапа заполнения показано в таблице 20.

Таблица 20 – Исходные данные

№ УПД	Наименование товара, работ, услуг или ТМЦ	Поставщики, подрядчики	№ и дата договора	ДЗ на начало	КЗ на начало	Сумма затрат без НДС	апрель	май	июнь
КЛ	Шины (#Нокиан Зима)	ООО "Колесо-Т"	№0 от 00.00.00			3 500		3 500	
5555	Диски	ООО "Запаска"	№0 от 00.00.00			3 700	3 700		
Итого						7 200	3 700	3 500	0,0

Так, например, по УПД №5555 от поставщика ООО «Запаска» поступили автомобильные диски на сумму 3700 тыс. рублей без НДС.

Далее проставляется ставка НДС. И приходим автоматический подсчет суммы возникших обязательств (таблица 21). В ячейках проставленная формула подсчета суммы с НДС.

Таблица 21 – Возникновение обязательств

ставка НДС, %	Возникновение обязательств	апрель	май	июнь
20%	4 200,0	0,0	4 200,0	0,0
20%	4 440,0	4 440,0	0,0	0,0
	8 640,0	4 440,0	4 200,0	0,0

В результате получаем, что сумма возникших обязательств перед ООО «Запаска» с учетом НДС составила 4440 тыс. рублей.

Затем по условиям договора проставляются выплаты, которые пройдут по этим УПД или счетам в анализируемом периоде. В примере это 2 квартал (таблица 22).

Таблица 22 – Выплаты за 2 квартал

Выплаты	апрель	май	июнь	ДЗ на конец	КЗ на конец	Единицы измерения
2 100,0			2 100,0	0,0	2 100,0	тыс. рублей
0,0				0,0	4 440,0	тыс. рублей
2 100,0	0,0	0,0	2 100,0	0,0	6 540,0	тыс. рублей

Получаем, что, например, по условиям договора поставки с ООО «Запаска» оплата будет производиться только через 3 месяца. Поэтому

выплат в этом квартале не будет. И на конец периода образуется кредиторская задолженность перед поставщиком в размере 4440 тыс. рублей.

Дебиторская и кредиторская задолженности на конец периода рассчитываются автоматически.

Затем идет детализация выплат по дням в рассматриваемом периоде (таблица 23).

Таблица 23 – Платежный календарь

Итого	Итого июнь	01.06.2020	02.06.2020	03.06.2020	04.06.2020	05.06.2020
2100,0	0,0	1000,0				1100,00
0,0	0,0					

«Итого» в таблице 23 складывается через суммирование итоговых выплат за каждый месяц из анализируемого периода. И должен быть равен сумме выплат из таблицы 22.

Такой вариант формирования платежного календаря подойдет организации для контроля оптовых закупок.

Второй вариант составления платежного календаря представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Платежный календарь 2 вариант

Сумма платежа	Контрагент	Бизнес/ подразделе ние	Платим?	К оплате	Товар, услуги	Предельн ый срок оплаты	Основани е платежа	Наименован ие статьи бюджета
3400	КОМУС	СГ48	1	3400	канцтовары	10.06.20	счет	Канцтовары СГ48
20000	ИП Иванов	БП115	1	200000	запчасти	25.06.20	счет 268	Текущие платежи

Такой вариант более компактный, таблица не такая громоздкая.

В этом варианте необходимо заполнить следующие данные:

- Сумма платежа. Например, выставлен счет на сумму 3400 рублей.
- Наименование контрагента. Сделали заказ канцелярских товаров в компании КОМУС.
- Подразделение. Для какого подразделения делали заказ.

- Графа «Платим?». Здесь два условных обозначения: 1 – да, 0 – нет.
- «К оплате». Какую сумму оплачиваем.
- Товар, услуга. Например, канцелярские товары.
- Предельный срок оплаты. Устанавливается дата оплаты по договору, счету. Здесь также возможно установить цветовую подсветку, чтобы наглядно видеть, когда приближается срок оплаты.
- Основание платежа. На основании чего оплачиваем: УПД, счет, спецификация.
- Наименование статьи бюджета. Через эту графу можно связать платежный календарь с ОДДС. Это облегчит процесс составления ОДДС.

Такой формат составления платежного календаря больше бы подошел для контроля над выплатами по текущим поставкам.

Таким образом, организации требуется контроль над оттоком денежных средств. Для этого был предложен такой инструмент как платежный календарь. В работе представлены разные способы формирования платежного календаря. И руководству организации, выбирать, какой вариант им больше подойдет.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ81	Саськовой Анжелике Эдуардовне

Институт	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Описание рабочего места офиса ООО «N» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме. - опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация. <p>Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Конституция РФ; - Федеральный закон «Об основах охраны труда в РФ»; - Постановление Правительства по ОТ; - Санитарные нормы и правила (СНиП); - Трудовой кодекс; - Инструкции по охране труда для рабочих и служащих; - Закон о социальной защите населения РФ; - ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы 	<ul style="list-style-type: none"> 1. ООО «N» заботится о безопасности труда; 2. Оказывает помощь работникам в критических ситуациях; 3. Мотивирует сотрудников на эффективное выполнение трудовых
--	---

подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	обязанностей.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	1. ООО «N» содействует охране окружающей среды; 2. Тесно взаимодействует с местным населением и властью.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – приказы, договора, отчеты.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 25 - Структура стейкхолдеров организации Таблица 26 - Структура мероприятий КСО ООО «N» Таблица 27 - Затраты на программы КСО организации ООО «N» в 2020 г.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ81	Саськова Анжелика Эдуардовна		

4 Корпоративная социальная ответственность ООО «N»

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды.

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых

нормах.

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

4.2 Анализ эффективности программ КСО ООО «N»

Первым этапом анализа эффективности программ КСО организации является определение стейкхолдеров организации.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Структура стейкхолдеров ООО «N» представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Структура стейкхолдеров организации

Прямые стейкхолдеры		Косвенные стейкхолдеры	
Сотрудники:	менеджмент; рабочие, служащие; сотрудники-новички; потенциальные сотрудники; служащие, которые покинули компанию.	Правительство и регулирующие органы:	профильные министерства (экологическое законодательство, ГОСТы); ведомства; комитеты и др.
Инвесторы:	банки (ПАО «Сбербанк», АО «Альфа-Банк»); собственники.	Местные сообщества:	местное население; местные власти; экологические, волонтерские организации.
Клиенты:	конечные потребители (юридические лица).	Университеты и научное сообщество:	исследовательские центры (исследование технологии производства, промышленного оборудования)
Поставщики:	поставщики товаров (ООО «Пауэр Интернэшнл- Шины», ООО «Олта», ООО «Запаска») поставщики	Неправительственн ые организации и группы давления:	организации по защите прав человека; организации по охране окружающей среды.

	оборудования; провайдеры услуг и продуктов, относящихся к инфраструктуре организации.		
Конкуренты:	прямые конкуренты (ООО «Колесо-Т», ООО «Сибирь Колесо», ООО «Север Авто Обь»)	СМИ:	радио; телевидение; печатные издания; интернет.
Партнеры:	лицензиаты; сервис автоматизации RoboTyre	Бюджеты (налоги, сборы, штрафы):	региональный; федеральный.

Структура стейкхолдеров ООО «N» весьма разнообразна.

Деятельность ООО «N» оказывает влияние на большое количество стейкхолдеров.

С другой стороны, на деятельность организации оказывают влияние:

- а) клиенты;
- б) экологическое законодательство и экологические организации;
- в) поставщики;
- г) конкуренты;
- д) СМИ и т.д.

Таким образом, на результаты деятельности организации ООО «N», оказывает влияние деятельность стейкхолдеров как прямых, так и косвенных, на которых, в свою очередь, не меньшее влияние оказывает деятельность самой организации.

4.3 Определение структуры программ КСО

Стратегические цели организации ООО «N»:

- стабильная и прибыльная работа, направленная на получение максимального размера добавленной стоимости;
- повышение рентабельности собственного капитала;
- увеличение чистого денежного потока;
- повышение степени удовлетворенности клиентов;

- минимизация числа упущенных клиентов;
- расширение базы клиентов;
- обеспечение социальных гарантий и безопасных условий труда работников организации.

Программы КСО ООО «N» представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Структура мероприятий КСО ООО «N»

Мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат
Предоставление персоналу возможности дополнительного обучения	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	План на 2020 г.	Профессиональное развитие кадров
Закупка формы для менеджеров	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	План на 2020 г.	Формирование единого стиля
Сдача старой резины и макулатуры в переработку	Социально-ответственное поведение	Местное население, экологические организации, местные власти.	План на 2020 г.	Снижение объемов вредных отходов
Участие в общегородских мероприятиях (например, «День томича»)	Социально-ответственное поведение	Местные сообщества	План на 2020 г.	Повышение имиджа организации, реклама
Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Социальная сфера.	План на 2020 г.	Минимизировать социальные последствия деятельности.

Мероприятия КСО организации ООО «N» связаны с ее стратегическими целями.

В основном, и стратегические цели, и мероприятия КСО направлены на привлечение клиентов и удовлетворение их потребностей.

Организация занимается развитием своих сотрудников, заботится об их внешнем виде, чтобы они могли грамотно обслуживать клиентов и создавать приятное впечатление об организации.

4.4 Определение затрат на программы КСО

Плановые показатели затраты на программы КСО за 2020 год представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Затраты на программы КСО организации ООО «N» в 2020 г.

№	Мероприятие	Единица измерения	Планируемая стоимость мероприятия на 2020 г.
1	Предоставление персоналу возможности дополнительного обучения	чел.ч	1000
2	Закупка формы для менеджеров	тыс. руб.	65
3	Сдача старой резины и макулатуры в переработку	тыс. руб.	10
4	Участие в общегородских мероприятиях (например, «День томича»)	тыс. руб.	25
5	Благотворительность	тыс. руб.	50
6	Итого	тыс. руб.	150

ООО «N» затрачивает как денежные средства, так и человеко-часы на реализацию программ КСО.

Обучением сотрудников занимается руководящий состав организации, так как они являются профессионалами своего дела.

Наибольшие финансовые затраты направлены на формирование имиджа организации.

4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Анализ стратегических целей организации показал, что для их достижения необходимо проводить мероприятия КСО. Однако пока организация больше ориентирована на мероприятия, направленные на привлечение клиентов и удовлетворение их потребностей:

- повышение степени удовлетворенности клиентов;
- минимизация числа упущенных клиентов;
- расширение базы клиентов.

В результате анализа мероприятий КСО организации ООО «N» было выявлено:

- реализуемые организацией мероприятия нацелены на как на внешних стейкхолдеров, так и на внутренних;

- мероприятия связаны с достижением стратегических целей;
- организация затрачивает только финансовые, но и человеческие ресурсы на реализацию мероприятий.

Преимущества реализуемых программ КСО:

- повышение имиджа и лояльности к организации;
- сокращение отходов, загрязняющих окружающую среду.

Для достижения всех стратегических целей и развития организации необходимо разработать мероприятия КСО, связанные с интересами сотрудников, поставщиков и партнеров.

Например:

- Рост организации приведет к увеличению кадрового состава, поэтому необходимы изменения в программе мотивации, для формирования лояльности сотрудников.
- Привлечение сотрудников к решению важных проблем.
- Участие в мероприятиях, где директор организации смог бы поделиться своим опытом.

Заключение

В результате выполненной работы можно сделать вывод, что успешный бизнес предполагает непрерывное развитие, которое невозможно без планирования, прогнозирования, контроля и координации всех процессов.

Бухгалтерского и финансового анализа, как правило, недостаточно для получения комплексной картины, чтобы наиболее полно оценить ситуацию. Бухгалтерский учет подразумевает регистрацию хозяйственных операций и передачу финансовой информации о хозяйствующем субъекте для облегчения принятия управленческих решений. Цель бухгалтерского учета заключается в удовлетворении информационных потребностей рациональных и обоснованных лиц, принимающих решения, и, таким образом, называется языком бизнеса.

Управленческий учет находится в зависимости от бухгалтерского учета, но все же выступает как совершенно обособленная система информации.

Управленческий учет в первую очередь связан с предоставлением информации, которая является полезной для руководства при принятии решений, повышении эффективности бизнеса и максимизации прибыли. Управленческий учет связан с использованием финансовой и стоимостной бухгалтерской информации руководителями внутри организаций, чтобы обеспечить им основу для принятия обоснованных бизнес-решений, которые позволили бы им быть лучше оснащенными в своих управленческих и контрольных функциях.

Характерные особенности процесса управленческого учета.

- Предоставляет информацию, связанную с управлением (отчеты о прибылях и убытках, чистая прибыль и т. д.).
- Полностью аналитический.
- Своевременное принятие решений.
- Принимает селективный метод для получения результатов.

- Помогает в планировании будущего.
- Кроме того, предоставляет информацию, касающуюся текущего финансового состояния компании.

Управленческий учет необходим не только крупному, но малому бизнесу.

В малом бизнесе управленческий учет является необходимым процессом для анализа финансового состояния предприятия с целью выживания на конкурентном рынке.

Аспекты, описывающие, почему управленческий учет является эффективным решением для малого бизнеса.

1. Управление денежными потоками – управление денежными потоками имеет важное значение для каждого бизнеса, оно включает в себя инвестиции, расходы, бизнес-бюджеты и т.д. На основе управления денежными потоками планируется надежный бюджет для бизнеса.

2. Минимизация расходов – обычно владельцы бизнеса прибегают к помощи управленческого учета для анализа операционных расходов, с помощью этих отчетов владельцы бизнеса могут сократить свои расходы. Потому что управленческий учет дает четкое представление о расходах

3. Повышение финансовой отдачи – управленческий учет также может быть использован для повышения финансовой отдачи. Бухгалтеры могут составлять отчеты, связанные с финансовыми прогнозами, которые включают в себя потребительский спрос, потенциальные продажи, изменения цен в рыночной экономике и т.д. Это позволит повысить производительность бизнеса.

4. Бизнес-решения – принятие жизнеспособного бизнес-решения является одним из основных факторов управленческого учета. Многие малые предприятия не могут принять правильное решение в нужное время, что означает “что делать”, “когда делать”, “почему делать”, но с помощью

управленческого учета бизнес получает четкое представление, и они пытаются повысить эффективность своей работы.

Цель и задачи, поставленные в начале, в ходе работы, были достигнуты. В частности, были изучены теоретические основы управленческого учета за счет:

а) раскрытия сущности управленческого учета, которое было основано на изучении определений управленческого учета, данных как иностранными, так и отечественными исследователями;

б) проведения сравнения особенностей управленческого и финансового учета;

в) определения целей и задач управленческого учета;

г) рассмотрения принципов, методов и инструментов управленческого учета.

А также проведен финансовый анализ организации. Компания финансово неустойчива, финансируется за счет краткосрочных кредитов и займов, имеет высокие риски.

Анализ управленческой отчетности показал, что требуется контроль движением денежных средств.

Чтобы осуществлять контроль необходимо выполнить следующие действия:

– Ввести в отчетность понятие рабочий капитал и следить за его изменением.

– Применить такой инструмент, как платежный календарь.

Были подробно рассмотрены и предложены способы ведения платежных календарей.

Список публикаций студента

1. «Пространственное распределение производительности труда в моногородах» в сборнике Международной научно-практической конференции "Актуальные теоретические и прикладные вопросы управления социально-экономическими системами".

Список использованных источников

1. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18609/d914c3b6e6aa1058fbfa77f7a66a2f8d92ea09cf/ (Положение по бухгалтерскому учету "бухгалтерская отчетность организации" (ПБУ 4/99)).
2. Баханькова, Е.Р. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / Е.Р. Баханькова. – М.: ИЦ РИОР, ИНФРА–М, 2011. - 255 с.
3. Блэк, Д. Введение в бухгалтерский управленческий учет: Пер. с англ. / Д. Блэк. – М.: Весь Мир, ИНФРА–М, 2009. – 424 с.
4. Вахрушева, О.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / О.Б. Вахрушева. – М.: Дашков и К, 2012. – 252 с.
5. Воронова, Е.Ю. Управленческий учет: Учебник для бакалавров / Е.Ю. Воронова. – М.: Юрайт, 2013. – 551 с.
6. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Учебник /Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 655 с.
7. Дэвид Пармендер. «Ключевые показатели эффективности». М. ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008.
8. Иванов, В.В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В.В. Иванов, О.К. Хан. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 208 с.
9. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Б. Ивашкевич. – М.: Магистр, ИНФРА–М, 2011. – 576 с.
10. Ивашкевич, О.В. Управленческий учет и анализ в розничной торговле одеждой: Учебное пособие / О.В. Ивашкевич. – М.: Магистр, ИНФРА–М, 2010. – 127 с.
11. Каверина О. Д. Управленческий учет: теория и практика: Учебник для бакалавров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:Юрайт, 2014. – 488 с.

12. Калиновский, С.А. Управленческий учет и анализ использования технологической оснастки: Монография / С.А. Калиновский. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 156 с.
13. Карпова Т. А. Управленческий учет: Учебник для вузов. — 2–е изд., перераб. и доп М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2002. – 351 с.
14. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Практикум / В.Э. Керимов. – М.: Дашков и К, 2012. – 100 с.
15. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Э. Керимов. – М.: Дашков и К, 2012. – 484 с.
16. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 352 с.
17. Лысенко, Д.В. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / Д.В. Лысенко. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2012. – 478 с.
18. Мизиковский, И.Е. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / И.Е. Мизиковский, А.Н. Милосердова, В.Н. Яснев. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА–М, 2012. – 112 с.
19. Молчанов, С.С. Управленческий учет за 14 дней. Экспресс–курс / С.С. Молчанов. – СПб.: Питер, 2013. – 480 с.
20. Муравицкая, Н.К. Тесты по бухгалтерскому учету: теория бухгалтерского учета, бухгалтерский финансовый учет, управленческий учет, бухгалтерская финансовая отчетность: Учебное пособие / Н.К. Муравицкая, Г.И. Лукьяненко; Под ред. Т.В. Воропаева. – М.: ФиС, 2008. – 272 с.
21. Новикова Ю.В. Совершенствование управленческого учета на предприятии на основе процессно–ориентированного калькулирования: Магистерская диссертация. Июнь 2016. 127 с.
22. Палий, В.Ф. Международные стандарты учета и финансовой отчетности: Учебник / В.Ф. Палий. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 506 с.

23. Палий, В.Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) / В.Ф. Палий. – М.: ИНФРА–М, 2009. – 279 с.
24. Сергеева, И.А. Управленческий учет в сельском хозяйстве: Учебник / Л.И. Хоружий, О.И. Костина, Н.Н. Губернаторова, И.А. Сергеева. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 207 с.
25. Хорнгрен Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: пер. с англ. / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 416 с.
26. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. – М.: Альпина Пабли., 2012. – 648 с.
27. Anthony R.N., Welsh G.A. Fundamentals of Management Accounting.–Irwin, 1997
28. Gabriel Hawawini. Finance for executives. Managing for Value Creation.–South–western, 2010.
29. Parker R.H. History of Accounting for Decisions. Phillip Allan, 1980
30. Robert N.Anthony, Vijay Govindarajan. Management Control Systems.–Irwin./McGraw Hill.– 9–th ed.
31. Seal W. Management Accounting and Corporate Governance: an Institutional Interpretation of the Agency Problem Текст. / W. Seal // Management Accounting Research. 2006. - Vol. 17. - Issue 4. - P. 389-408.

Приложение А
(справочное)

Раздел 1.1 и 1.2

Concept and features of management accounting

Goals, objectives, principles, methods and tools of management accounting

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ81	Саськова Анжелика Эдуардовна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	к.э.н.		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШБИП	Чайка Юлия Александровна			

1.1 Concept and features of management accounting

The concept of «management accounting» has recently emerged in the theory and practice of modern Russian management. Consequently, there is currently no clear opinion on the nature, role and purpose of management accounting. Meanwhile, the presence of high competition between enterprises requires the introduction of management accounting for scheduling business processes, their control and analysis.

V. E. Kerimov outlines that the most important task for the modern economy is to improve the production management system based on the unity of the principles of planning, accounting, evaluation, calculation, analysis and control, which includes management accounting, and becomes a significant tool for raising all reserves to improve an enterprise efficiency. That's why a need to survey the essence, content and economic nature of management accounting emerges, as well as to determine its goals and objectives.

The reasons that contribute to the development of the concept of management accounting:

- Unstable external environment. As a result, there appears a need to analyze all changes, to respond quickly and make plans to overcome the crisis and avoid the possibility of its occurrence, consider and analyze the company's prospects;
- Enterprises develop management systems, and there emerges a need to coordinate the work of various departments.
- Increasing importance of information support of the enterprise management system, due to the information boom.
- Emergence of new businesses, causing increased competition in the market.
- The size of enterprises is growing, and the complexity of production is increasing, and equipment and technologies are developing due to augmenting investment in R&D.

- It is necessary to control the management process at the enterprise, its efficiency and spending of funds by the owners and shareholders of enterprises.
- There appears a need for combined use of methods of forecasting, planning, mathematical modeling, information technology, analysis and management accounting due to the constant synthesis and integration of knowledge.

For the first time in the domestic economic literature, the term «management accounting» was mentioned in the publications of N. G. Chumachenko («Accounting and analysis in industrial production in the USA», 1971) and S. S. Satuboldin («Accounting for production costs in the US industry», 1980). According to the authors, the main task of management accounting is to provide information, analytical, instrumental and methodological support for decision-making in order to develop a long-term and successful business model.

On the point of view of I.A. Avrova, different countries have different approaches to the essence of «management accounting»:

- the term «cost-benefit calculation» is applied in Germany;
- planning, accounting, control, cost and revenue analysis, financial and production investment include the concept of management accounting in the United States, England and Canada;
- the term «margin accounting», which implies the search and justification of management decisions for the future with the use of margin profit indicators, is applied in France;
- in Russia, the term «management accounting» or «controlling» is a system for collecting and interpreting information referring to costs, expenses, and prime cost.

Currently there are two most well-known interpretations of management accounting: informational and synonymous.

According to the information approach, management accounting is a part of the information base of a management system. K. Arrow identified management accounting as an information transmitting mechanism aimed at economic

efficiency. Upchurch A., Scone T. In turn, they define the management approach as providing financial information to managers in order to help them in key areas: planning, control, and decision-making. Vander Vil, Paliy V., Volkova O. N., Ivashkevich V. B., Nikolaeva S. A., Khan D., Horngren C. T., foster J. take a similar point of view. Bogatin Yu. V. notes that management accounting will be a necessary infrastructure of the enterprise, serving along with other services the process of normal functioning of the enterprise.

Vasileva L. S. depicts management accounting as a complex system of accounting, planning, control, analysis of information about income and expenses as well as about the outcomes of economic activity, necessary for taking operational decisions and considering short-term and long-term prospects of the enterprise. In turn, Kaverina O. D. emphasizes that management accounting provides tactical and strategic management decisions in a systematic or problematic manner.

Vakhrushina M. A. defines management accounting as an independent area of accounting that integrates information flows of accounting, financial and tax accounting, as well as international financial reporting standards. Horngren H. has divided the functions of management accounting at all stages of planning and control.

Within the framework of the synonymous approach, management accounting and controlling are considered as synonyms. Akchurina E. V., Solodko L. P. and Kazin A.V. comprehend management accounting as a pool of detailed methods of communication within the organization that ensure the collection and processing of information, as well as subsequent planning, control and analysis of resources, and forecasting the financial condition of the enterprise. Avrova I. A., Karpova T. P., Suits V. P., Word K. adhere the same opinion. Management accounting, as a value-adding process of planning, designing and evaluating financial and non-financial information, guide management actions, motivate behavior, create cultural values to achieve operational and strategic goals, are considered in the works by such authors as Atkins E., Banker R., Kaplan R.

Further in the paper, management accounting will be comprehended as an accounting subsystem that provides information used for planning, managing and controlling the company's activities to the organization's management apparatus. This process covers the collection, measurement, identification, preparation, interpretation, reception and transmission of information, which in turn is necessary for the management of the organization to make management decisions.

In order to fully and comprehensively define the essence of the concept of «management accounting», it is necessary to regard the relationship and interaction of management and financial accounting. Management and financial accounting are interrelated, but they have certain fundamental differences that were identified in 1972 by the National Association of Accountants of the United States of America, which develops a program for certified management accountants.

Recipients of financial statements are mainly the following external (relative to the organization) users:

- customers,
- suppliers,
- state tax/fiscal authorities,
- banking structures.
- potential investors,
- stock market bodies.

The information indicated in the financial statements is not a trade secret but is publicly available. Due to its regularity, financial reporting makes it easy to compare the turnover and balance sheets of several organizations, regardless of the type of activity. Financial statements provide an overview of the company's financial position, but do not provide information about how such a position has been achieved.

Management accounting, in turn, refers to the type of accounting that is performed for management of a company. Applying management accounting, senior management takes up key strategic decisions concerning the company's future. The features of management accounting include the following:

- The first and the main feature of management accounting is that it provides accounting information to the company's top management, and its main task is to transform complex accounting information into simple and comprehensive management data so that they can make further decisions based on this information.
- One more feature of management accounting is that it is more flexible, since there are no established standards or principles that relate to financial or value accounting, so there exists more opportunities for corrections in management accounting depending upon the situations when they occur.
- Management accounting uses various fields such as financial accounting, cost accounting, statistics, quantitative research, and economics. In simple words, it integrates the functions of many areas to ensure the best information management, so that they could make the right decision at the right time.
- Management accounting is intended only for internal users, which is the top management of the company on the contrary with cost or financial accounting, which is drawn up for external parties, such as shareholders, creditors, employees, government, etc.
- There are no legal requirements to publish management accounting reports in the public domain, and, therefore, companies do not have to focus on publishing reports every quarter or year, which refers to the balance sheet or other financial and cost accounting reports.
- Management accounting is not required every time, but is necessary when management has to make important decisions, that is, management accounting in most companies is required temporarily and is not required regularly.
- A significant part of the general area of management accounting is occupied by production accounting, which usually involves accounting for production costs, as well as analyzing the collected material about overspending (saving) resources in comparison with data from previous periods, forming

standards and forecasts. Thus, the process of drawing up such information may differ significantly from the data that financial accounting applies.

The intersection of management and financial accounting occurs in the area of internal financial management for managers to solve certain issues, but each of them is not limited to this area. Depending on the purpose of implementation of a particular accounting, each of them includes additional components.

In the course of company activity, generally, a large amount of information arises, which acts as the source material for data that is used in management and financial accounting. It is necessary to determine the main differences between the information used in management accounting and the information used in financial accounting.

While making decisions external consumers have three main financial documents:

- balance sheet,
- capital flows statement,
- report on financial outcomes.

Accounting reports are used not only by external addressees (the government, creditors, shareholders, and other stakeholders), but also by managers who need them for management purposes. But for the management staff, it is necessary to provide more detailed information.

Operational information, which provides the source data for the formation of management accounting materials, is not of interest to managers of the entity in its pure form, it is mainly used by managers of primary management levels. Managers are interested in generalized information obtained from primary accounting documents. Management accounting provides information aimed at:

- internal current reporting on the profitability of products, their consumers, distribution channels, etc., for making decisions on resource allocation and in some cases for determining pricing policy;

- internal current reporting for the purpose of planning and controlling production costs and evaluating the productivity of both individual employees and each division of the enterprise;
- development of strategy and tactics of the company's internal activities, including long-term development plans for the company, development of new products, equipment upgrades, etc.;
- external reporting obtained in the course of financial analysis for the benefit of investors, government and other external consumers.

The main similarities and differences between financial and management accounting are provided in table 1 for clarity.

Table 1 – Similarities and differences between financial and management accounting

Comparison parameters	Financial accounting	Management accounting
Similarity		
Goal	Data used for decision making	
Information	Operational accounting data is used, so the primary information is collected according to the unified regulations	
Generally recognized accounting principles	Objectivity of additionally verified facts, opinions, and assessments.	
Differences		
Aggregation	Financial statements reflect the outcomes of the entire company	Reporting in management accounting is often subdivided in detail. For example, it can be divided into profits from specific products, product lines, customers, or geographic regions
Accounting objective	Reporting is made for external information recipients. It is necessary for making investment, credit and other financial decisions	Provides information to internal users for planning and management. Serves as an information base for making managerial decisions
Efficiency	The financial accounting reports determine the profitability and, accordingly, the efficiency of operations	Management accounting reports highlight issues and possible solutions
Standards	Financial accounting must comply with accounting standards	Since the information is intended for internal use, reporting in management accounting should not meet the established standards

Continuation of table 1

Information accuracy	Minor deviations in the data display are allowed	Presence of rough estimates
Deadlines	Financial accounting assumes that financial statements will be prepared after the end of a certain reporting period	Management accounting assumes that reports can be compiled much more frequently, because the information they provide is most relevant if managers can get it right away.

As a result of the analysis of the features of management accounting, it can be concluded that it is mainly applied to the following:

- when determining the actual cost of products, works or services, as well as deviations from established standards, estimates and norms;
- for managing production processes and making decisions for the forecast period;
- when calculating financial results for new technological solutions, products sold, services rendered, responsibility centers, and other items.

1.2 Goals, objectives, principles, methods and tools of management accounting

While considering the goals and objectives of management accounting, the points of view of many authors, for instance, such as Sheremet A.D., Vakhrushina M. A., foster J. and Horngren CH. T., coincide. In her work, Vakhrushina M. A. highlights that «the Goals of management accounting are the following: providing information assistance to managers in making operational management decisions; monitoring, planning and forecasting the economic efficiency of the enterprise and its centers of responsibility; providing a base for pricing; choosing the most effective ways to develop the enterprise.»

Identification of the goals and objectives of management accounting as «creating, protecting, preserving and increasing value in the interests of interested

participants in commercial and non-profit organizations-both public and private» is presented in the book «Management accounting: CIMA official terminology». T. Scone and A. Upchurch identify as the main goal of management accounting to assist managers in key areas: planning, control and decision-making.

As a result of generalization of management accounting goals interpretations, proposed by various authors, it can be concluded that the main goal of management accounting is to provide the management of the organization with a full set of information. It should contain actual, forecast, and planned indicators of the enterprise as a production and economic unit, to ensure that a substantiated management decision can be taken up.

Based on the stated purpose of management accounting, the following functions can be distinguished:

- coordination and long-term planning of the organization's development based on the assessment and analysis of business results;
- formation of information intended to serve as a certain tool for internal communication between different levels of management and structural divisions within the level;
- operational assessment and control of the outcomes of all structural divisions of the enterprise in achieving the goal;
- providing information to managers at all levels that is necessary for operational tasks, current planning and control.

Based on the above functions, it can be concluded that currently management accounting is the main information foundation for managing the company's tactics and strategy, as well as all internal activities of the company as a whole. The main purpose of management accounting is to prepare information for making forecast and operational management decisions.

As a result, the subject of management accounting is the production or commercial activities of the enterprise, as well as its individual divisions in the management process. The objects of management accounting are the following:

- all expenses for the entity as a whole, and for structural divisions,

- internal reporting system,
- budgeting,
- transfer pricing,
- financial results of each responsibility center.

Accounting objects, in turn, are reflected through a variety of methods and techniques, which are the essence of the method of management accounting.

The management accounting system includes various procedures that can be changed at any time based on the accounting goals, however, they must meet certain principles. In order to discuss the principles of management accounting, it is necessary to first consider the principles of accounting and financial accounting.

Currently, the main accounting concepts are the following:

- fair and complete reflection of the facts of economic activity concept (or «true and view concept»);
- substance over form concept.

Fair and complete representation of the facts in accounting means that the financial statements do not contain material misstatements and accurately reflect the financial results and position of the enterprise.

Although the expression of a reliable and complete reflection of facts in the accounting literature is not strictly defined, the following General conclusions can be drawn about its meaning:

Reliability indicates that the financial statements have been prepared in accordance with current accounting standards, such as IFRS, and they do not contain material misstatements that may mislead users.

Completeness implies that the financial statements reflect information without any elements of bias, and also provide information about the economic substance of the transaction, and not just its legal form.

Since management accounting uses reporting forms that are not standardized, the reliability of information in management accounting is defined as compliance primarily with the actual state of affairs in the company, and not with the legislation regulations.

The priority of content over form is an accounting concept according to which the economic content of transactions and events should be reflected in the financial statements, and not only their legal form in order to give a reliable and objective view of the business of the enterprise.

Management accounting is based on the principles of financial accounting, which are reflected in such standards as the accounting Regulations (specifically PBU 4/99 «Accounting statements of an organization»), and in Federal law No. 402-FZ «On accounting».

The content of the management accounting principles is provided in table 2.

Table 2 – Management accounting principles

Principle	Description
Detachment	Ideally, it covers each process and entity in the enterprise separately.
Continuity	Effective data analysis and adequate decision-making are only possible if there are dynamics in the indicators.
Completeness	Quality accounting is based on comprehensive data with minimal level of detail.
Timeliness and frequency	Any type of reporting should be clearly regulated.
Comparability	The logic of management accounting in dynamics should be preserved. Indicators for comparison must be output based on the same methods.
Clarity and relevance	Excessive detail, the presence of insignificant data, and an overloaded form distract from making a decision.
Efficiency	The time spent on management accounting should not interfere with the performance of staff functions.

At the end of the description of the basic principles of management accounting, it should be noted that their compliance provides an opportunity to build a system of accounting that best corresponds to the main goal of the company's activity.

Management accounting adapts and synthesizes procedures, methods and tools developed by different sciences and develops its own. For this reason, management accounting currently combines the methods of many scientific disciplines, the use of which in the accounting of enterprises strongly depends on the tasks solved during the formulation and implementation of management accounting.

The outlined groups of management accounting methods are divided into the following methods.

In this case, it is advisable to consider the methods of management accounting in the context of their management accounting functions.

Management accounting is made up of many different tools. The function of the first instruments was the need to optimize costs, but, over time, the quantity of functions grew, and they became more complex, increased duration of management accounting and the management accounting closer approached to the control and management system and interacted with it, which led to the complication and extension of the classification tools. Within the framework of the functions assigned to management accounting, a set of different tools is used that allow you to implement the goals of the system.

The most popular tools that management accounting uses are the following:

- In the field of management (and specifically in the risk management sphere)

- a) CIMA strategic indicator system. The goal of CIMA is to combine all strategic information in a generalized and consistent format to allow management to exercise control.

- б) Enterprise-wide risk management.

- в) Risk thermal charts. They are usually applied in operational risks management, presenting the risks of the enterprise in a visual form, highlighting those that need to be paid more attention.

- г) CGMA ethical management reflection checklist. This is a list of issues related to ethics management. It is intended to provide legal entities and individuals with an overall picture of how effectively ethical management practices implemented in their organizations.

- In the sphere of strategic planning

- a) Strategic planning tools (mission and vision, goals and objectives, SWOT and PEST).

6) Balanced scorecard. It is a performance indicator used in strategic management to identify and improve various internal business functions and their outcomes. It is applied to gauge and provide feedback in the entity.

b) Porter's five forces of competitive analysis. This is a model that identifies and analyzes the five competitive forces that shape each industry, and helps identify the industry's strengths and weaknesses. It is often used to determine the industry structure when forming a corporate strategy.

- In the sphere of management and performance evaluation.

a) KPI (key performance indicator) – financial and non-financial. It is a measurable value that demonstrates how effectively a company achieves key business goals.

6) Performance prism. The performance prism focuses on managing the entity's performance and includes five interrelated facets, as follows:

1) Stakeholder satisfaction – who are our stakeholders and what do they want?

2) Stakeholder input – what do we want and need from our stakeholders?

3) Strategies – what strategies do we need to develop to meet the needs of our stakeholders while simultaneously meeting our own requirements?

4) Processes – what processes do we need to implement so that we can execute our strategies?

5) Opportunities – what opportunities do we need to create to manage our processes?

- In the field of planning and forecasting

a) Plans and forecasts

6) Activity-based budgeting (ABB). It is a system that registers, investigates and analyzes actions that lead to costs for the business. Activity-based budgets are more than just adjustments to previous budgets based on inflation or business development. Instead, ABB looks for efficiency in business operations and develops budgets based on these actions.

b) Scenario and contingency planning.

r) Cash flows modelling.

– In the sphere of providing products and services

a) Activity-based costing (ABC). This is an accounting method that defines and assigns costs for overhead work, and then distributes these costs to products. An activity-based costing system recognizes the relationship between costs, overhead operations, and products produced, and uses this relationship to allocate indirect costs to products less arbitrarily than traditional methods.

б) Quality management tools (TQM, six sigma, quality cost, and EFQM). The EFQM model is a quality management model aimed at sustainable excellence, in which quality, efficiency and sustainability are key elements.

– In the field of cost determination

a) Analysis of the value chain.

б) Customer relationship management.

For small manufacturing enterprises, it is advisable to use the following management accounting tools: break-even point analysis, step-by-step calculation of coverage amounts, bottleneck analysis, optimization of order volumes, budgeting, optimization of batch sizes, and a balanced scorecard.

Приложение Б
Вертикальный и горизонтальный анализ баланса ООО «N»

Таблица Б.1 – Вертикальный и горизонтальный анализ баланса

Наименование показателя	Код	31.12.2018		31.12.2017		Изменение за год 2017-2018		31.12.2016		Изменение за год 2016-2017		31.12.2015		Изменение за год 2015-2016	
АКТИВ															
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ															
Основные средства	1150	2 234	10,79%	462	2,98%	1772,00	383,55%	713	6,84%	-251,00	-35,20%	295	1,72%	418,00	141,69%
Отложенные налоговые активы	1180	15	0,07%	19	0,12%	-4,00	-21,05%	27	0,26%	-8,00	-29,63%	0	0,00%	27,00	100,00%
Итого по разделу I	1100	2 249	10,86%	481	3,10%	1768,00	367,57%	740	7,09%	-259,00	-35,00%	295	1,72%	445,00	150,85%
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ															
Запасы	1210	12 483	60,27%	12 473	80,50%	10,00	0,08%	8 359	80,14%	4114,00	49,22%	10 204	59,42%	-1845,00	-18,08%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	723	3,49%	1 136	7,33%	-413,00	-36,36%	751	7,20%	385,00	51,26%	79	0,46%	672,00	850,63%
Дебиторская задолженность	1230	4 604	22,23%	1 223	7,89%	3381,00	276,45%	421	4,04%	802,00	190,50%	6 596	38,41%	-6175,00	-93,62%
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	292	1,41%	182	1,17%	110,00	60,44%	160	1,53%	22,00	13,75%	0	0,00%	160,00	100,00%
Прочие оборотные активы	1260	360	1,74%	0	0,00%	360,00	100,00%	0	0,00%	0,00		0	0,00%	0,00	
Итого по разделу II	1200	18 462	89,14%	15 014	96,90%	3448,00	22,97%	9 691	92,91%	5323,00	54,93%	16 879	98,28%	-7188,00	-42,59%
БАЛАНС	1600	20 711	100,00%	15 495	100,00%	5216,00	33,66%	10 431	100,00%	5064,00	48,55%	17 174	100,0%	-6743,00	-39,26%
ПАССИВ															

Продолжение таблицы Б.1

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ															
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	0,05%	10	0,06%	0,00	0,00%	10	0,10%	0,00	0,00%	10	0,06%	0,00	0,00%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	4	0,02%	-29	-0,19%	33,00	-113,79%	-93	-0,89%	64,00	-68,82%	13	0,08%	-106,00	-815,38%
Итого по разделу III	1300	14	0,07%	-19	-0,12%	33,00	-173,68%	-83	-0,80%	64,00	-77,11%	23	0,13%	-106,00	-460,87%
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА															
Прочие обязательства	1450	2 362	11,40%	0	0,00%	2362,00	100,00%	0	0,00%	0,00		0	0,00%	0,00	
Итого по разделу IV	1400	2 362	11,40%	0	0,00%	2362,00	100,00%	0	0,00%	0,00		0	0,00%	0,00	
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА															
Заемные средства	1510	8 744	42,22%	9 732	62,81%	-988,00	-10,15%	8 582	82,27%	1150,00	13,40%	4 778	27,82%	3804,00	79,61%
Кредиторская задолженность	1520	9 591	46,31%	5 782	37,32%	3809,00	65,88%	1 932	18,52%	3850,00	199,28%	12 373	72,04%	-10441,0	-84,39%
Итого по разделу V	1500	18 335	88,53%	15 514	100,12%	2821,00	18,18%	10 514	100,80%	5000,00	47,56%	17 151	99,87%	-6637,00	-38,70%
БАЛАНС	1700	20 711	100,00%	15 495	100,00%	5216,00	33,66%	10 431	100,00%	5064,00	48,55%	17 174	100,0%	-6743,00	-39,26%

Приложение В

Вертикальный и горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах

Таблица В.1 – Вертикальный и горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах

Наименование показателя	Код	2018		2017		Изменение за год 2017-2018		2016		Изменение за год 2016-2017		2015		Изменение за год 2015-2016	
Выручка	2110	62764	100,00%	55247	100,0%	7517	13,61%	39639	100%	15608	39,38%	27467	100%	12172	44,31%
Себестоимость продаж	2120	57682	91,90%	50430	91,28%	7252	14,38%	34681	87,49%	15749	45,41%	24824	90,38%	9857	39,71%
Валовая прибыль (убыток)	2100	5082	8,10%	4817	8,72%	265	5,50%	4958	12,51%	-141	-2,84%	2643	9,62%	2315	87,59%
Коммерческие расходы	2210	5068	8,07%	4686	8,48%	382	8,15%	4544	11,46%	142	3,13%	2643	9,62%	1901	71,93%
Управленческие расходы	2220	2	0,00%	0	0,00%	2	100,00%	0	0,00%	0		0	0,00%	0	
Прибыль (убыток) от продаж	2200	12	0,02%	131	0,24%	-119	-90,84%	414	1,04%	-283	-68,36%	5286	19,24%	-4872	-92,17%
Проценты к уплате	2330	0	0,00%	0	0,00%	0		0	0,00%	0		0	0,00%	0	
Прочие доходы	2340	90	0,14%	13	0,02%	77	592,31%	3918	9,88%	-3905	-99,67%	41	0,15%	3877	9456,1%
Прочие расходы	2350	61	0,10%	64	0,12%	-3	-4,69%	4465	11,26%	-4401	-98,57%	5323	19,38%	-858	-16,12%
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	41	0,07%	80	0,14%	-39	-48,75%	-133	-0,34%	213	-160,15%	4	0,01%	-137	-3425%
Текущий налог на прибыль	2410	4	0,01%	8	0,01%	-4	-50,00%	0	0,00%	8	100%	1	0,00%	-1	-100%
Изменение отложенных налоговых активов	2450	4	0,01%	8	0,01%	-4	-50,00%	27	0,07%	-19	-70,37%	0	0,00%	27	100%
Чистая прибыль (убыток)	2400	33	0,05%	64	0,12%	-31	-48,44%	-106	-0,27%	170	-160,38%	3	0,01%	-109	3633,33%

Приложение Г

Коэффициенты оборачиваемости

Таблица Г.1 – Коэффициенты оборачиваемости

Показатели	2018		2017		2016		2015	
Рабочий капитал, тыс. руб.	7 496		6 848		4 841		0	
	Коэффициент оборачиваемости	Период оборота, дни	Коэффициент оборачиваемости	Период оборота, дни	Коэффициент оборачиваемости	Период оборота, дни	Коэффициент оборачиваемости	Период оборота, дни
Оборачиваемость активов	3,47	105,28	4,26	85,64	2,87	127,44	2,24	163,22
Оборачиваемость оборотных активов	3,75	97,34	4,47	81,61	2,98	122,66	2,29	159,34
Оборачиваемость запасов, в т.ч.	4,62	78,96	4,84	75,39	3,74	97,95	4,23	86,24
Оборачиваемость дебиторской задолженности	21,54	16,94	67,21	5,43	11,30	32,40	4,52	80,67
Оборачиваемость кредиторской задолженности	7,50	48,64	13,07	27,92	5,54	66,04	3,40	107,36
Время финансового цикла, дни		47,26		52,90		64,30		59,55

Приложение Д

Управленческий отчет о финансовых результатах организации

Таблица Д.1 – Управленческий отчет о финансовых результатах организации

Наименование статьи				План 2019 г.	Факт, всего	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Апрель 2019	Май 2019
			Поступления от операционной деятельности	114 859 484,00	103 438 989,81	2 059 493,51	2 408 019,00	4 625 081,00	12 275 825,46	10 245 945,00
			Реализация, всего	114 859 484,00	103 438 989,81	2 059 493,51	2 408 019,00	4 625 081,00	12 275 825,46	10 245 945,00
			Реализация товаров и услуг СГ48	65 588 586,00	61 705 980,74	1 133 999,00	1 270 166,00	2 985 705,00	9 177 344,40	7 540 852,00
			Реализация товаров	62 227 196,00	58 003 571,32	1 072 905,41	1 222 267,63	2 877 295,00	8 574 341,40	6 873 294,00
			Оказание шиномонтажных услуг	3 000 000,00	3 247 582,45	59 132,59	43 908,37	101 160,00	523 064,00	591 125,00
			Оказание прочих услуг (хранение доставка и др)	361 390,00	454 826,97	1 961,00	3 990,00	7 250,00	79 939,00	76 433,00
			Реализация товаров и услуг БП 115	23 168 898,00	21 346 465,30	697 358,51	1 029 176,00	1 326 082,00	2 097 836,00	2 363 935,00
			Реализация товаров	17 583 788,00	15 481 773,85	438 843,00	719 721,00	954 576,00	1 534 598,00	1 720 910,00
			Оказание услуг по ремонту и обл. ТС	4 180 000,00	4 644 345,06	249 430,51	301 410,00	363 622,00	357 654,00	404 518,00
			Оказание шиномонтажных услуг	1 137 000,00	960 700,72	7 095,00	7 045,00	6 884,00	167 924,00	196 669,00
			Оказание прочих услуг (хранение доставка и др)	268 110,00	259 645,67	1 990,00	1 000,00	1 000,00	37 660,00	41 838,00
			Реализация товаров и услуг НСК Б131	26 102 000,00	20 386 543,77	228 136,00	108 677,00	313 294,00	1 000 645,06	341 158,00
			Реализация товаров	26 102 000,00	20 372 493,77	228 136,00	108 677,00	313 294,00	1 000 645,06	340 208,00
			Оказание услуг	-	14 050,00					950,00
			Себестоимость проданных товаров	87 144 014,80	85 666 466,88	1 606 566,12	2 007 968,66	3 621 702,00	10 572 487,00	8 856 728,00
			Себестоимость товара проданных на СГ48	52 348 656,30	53 920 072,66	998 900,49	1 069 643,66	2 398 256,00	8 166 390,00	6 793 273,00
			Себестоимость товара проданных на БП115	14 259 318,50	14 951 940,47	426 720,16	853 351,00	963 474,00	1 537 282,00	1 798 957,00
			Себестоимость товара проданных на НСК Б131	20 536 040,00	16 794 453,75	180 945,47	84 974,00	259 972,00	868 815,00	264 498,00

Продолжение таблицы Д.1 – Управленческий отчет о финансовых результатах организации

	Потери, брак, списание товара	101 403,33	469 342,00	-	- 7 444,00	150 675,00	8 000,00	306,00
	Потери, брак, списание товара на СГ48	52 348,66	255 419,00		- 12 905,00	142 921,00		
	Потери, брак, списание товара на БП115	28 518,64	95 623,00		5 461,00	4 401,00	8 000,00	306,00
	Потери, брак, списание товара на НСК Б131	20 536,04	118 300,00			3 353,00		
	Транспортные услуги	1 139 650,00	928 761,09	21 967,00	82 791,00	88 521,00	84 903,00	31 050,00
	Транспортные услуги на СГ48	763 900,00	534 348,04	4 222,00	80 713,00	85 636,00	43 484,00	21 633,00
	Транспортные услуги на БП115	23 000,00	10 244,00	-		2 040,00	280,00	1 649,00
	Транспортные услуги на НСК Б131	352 750,00	384 169,05	17 745,00	2 078,00	845,00	41 139,00	7 768,00
	Маржинальный доход 1-го порядка по ТТ	26 474 415,87	16 374 419,84	430 960,39	324 703,34	764 183,00	1 610 435,46	1 357 861,00
	Маржинальный доход по СГ48	12 423 681,04	6 996 141,04	130 876,51	132 714,34	358 892,00	967 470,40	725 946,00
	Маржинальный доход по БП115	8 858 060,86	6 288 657,83	270 638,35	170 364,00	356 167,00	552 274,00	563 023,00
	Маржинальный доход по НСК Б131	5 192 673,96	3 089 620,97	29 445,53	21 625,00	49 124,00	90 691,06	68 892,00
	Выплаты по операционной деятельности по ТТ	22 947 360,00	13 539 650,39	967 759,06	889 307,12	1 005 007,97	1 249 257,12	1 232 862,81
	Выплата по операционной деятельности по СГ48	10 945 980,00	6 590 328,32	454 895,81	416 918,25	484 694,78	659 606,47	488 872,13
	Оплата труда, налоги с Фот на сотрудников СГ48	3 626 700,00	1 210 283,92	98 262,32	97 745,35	92 950,00	98 800,00	107 790,28
	Заработная плата и приравненные к ней выплаты	3 290 700,00	930 987,63	75 586,40	75 188,73	71 500,00	76 000,00	82 915,60
	Налоги с ФОТ	336 000,00	279 296,29	22 675,92	22 556,62	21 450,00	22 800,00	24 874,68
	Прямые затраты на магазин СГ48	1 854 420,00	1 624 734,04	117 972,00	107 461,00	108 117,42	127 632,00	111 419,32
	Аренда здания магазина	822 420,00	822 420,00	68 535,00	68 535,00	68 535,00	68 535,00	68 535,00
	Аренда магазина Северный городок 48	822 420,00	822 420,00	68 535,00	68 535,00	68 535,00	68 535,00	68 535,00
	Коммунальные платежи СГ48	323 000,00	264 868,13	32 491,00	29 556,00	22 342,02	24 299,00	19 327,32
	Электроэнергия	171 000,00	129 494,14	13 225,00	10 566,00	8 818,61	10 864,00	11 842,49
	Водоснабжение	6 000,00	4 868,50	285,00	275,00	450,00	413,00	550,75
	Отопление и ГВС	128 000,00	112 505,49	17 481,00	17 215,00	11 573,41	11 522,00	5 434,08
	Управдом - содержание общего имущества	18 000,00	18 000,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
	ОВО	54 000,00	59 762,00	8 033,00	2 667,00	2 667,00	8 033,00	8 033,00
	Охранная сигнализация СГ48	54 000,00	59 762,00	8 033,00	2 667,00	2 667,00	8 033,00	8 033,00
	Текущий ремонт и обслуживание СГ48	291 000,00	9 600,00	-	-	-	-	-
	Электротехнические работы	36 000,00	-					
	Сантехнические работы	-	-					

Продолжение таблицы Д.1 – Управленческий отчет о финансовых результатах организации

		Обслуживание компьютеров, видеонаблюдение и прочей оргтехники	30 000,00	-					
		Строительные и ремонтные работы здания и прочего оборудования	225 000,00	9 600,00					
		Расходы на содержание СГ48 (хим, канц, мусор, уборка тер,хозучасток, дезинфекция)	284 000,00	382 859,87	6 990,00	6 703,00	14 573,40	26 765,00	15 524,00
		Вывоз мусора	12 000,00	17 744,43	692,00			1 740,00	2 000,00
		Вывоз снега	13 000,00	-	-				
		Хим.средства, ключ. Вода, прочее	58 000,00	37 330,65	2 013,00	2 499,00	2 358,20	5 514,00	3 321,00
		Канц.товары	33 000,00	29 402,24	2 849,00	1 509,00	2 294,44	4 579,00	3 263,00
		Расходные материалы для шиномонтажа и сервиса	168 000,00	298 382,55	1 436,00	2 695,00	9 920,76	14 932,00	6 940,00
		Покупка оборудования и материалов	80 000,00	85 224,04	1 923,00	-	-	-	-
		Покупка компьютеров, комплектующих и орг техники	48 000,00	69 014,00					
		Покупка строительных материалов	13 000,00	-					
		Прочие материалы, оборудование и мебель	19 000,00	16 210,04	1 923,00				
		Административно-хозяйственные и прочие операционные расходы	1 127 400,00	802 497,48	33 711,10	26 258,00	44 945,36	175 480,00	65 040,98
		Услуги связи	68 900,00	62 431,59	4 330,00	4 901,00	5 893,36	6 565,00	4 492,00
		Расходы на персонал (подбор, обучение и пр.)		7 040,00	-	3 500,00	-	-	-
		Прочие услуги	1 058 500,00	733 025,89	29 381,10	17 857,00	39 052,00	168 915,00	60 548,98
		IT услуги (обновления и наладка 1с, настройка интернет и компьютеров)	396 000,00	183 512,00	15 324,00		8 634,00	57 660,00	
		Стирка и покупка спец одежды	48 000,00	75 428,58	3 000,00	3 000,00	3 313,00	3 660,00	3 542,00
		Прочие услуги	52 500,00	32 050,00	2 100,00	5 227,00	2 812,00	48 318,00	
		Комиссии по кредитным договорам	20 000,00	2 151,00	-	885,00		1 266,00	
		Интернет эквайринг	12 000,00	8 040,98	439,20	189,00	2 176,00	1 175,00	45,98
		Комиссия по эквайрингу	530 000,00	431 843,33	8 517,90	8 556,00	22 117,00	56 836,00	56 961,00
		Налоговые расходы	180 000,00	176 424,00	42 114,00	-	-	43 173,00	-
		ЕНВД	180 000,00	176 424,00	42 114,00			43 173,00	
		Маркетинг и реклама	740 000,00	324 711,92	-	-	59 755,00	23 062,00	6 847,00

Продолжение таблицы Д.1 – Управленческий отчет о финансовых результатах организации

		Общие операционные расходы	3 417 460,00	2 451 676,96	162 836,39	185 453,90	178 927,00	191 459,47	197 774,55
		Амортизация СГ	958 775,00	780 553,00	77 925,00	60 775,00	60 775,00	64 350,00	64 350,00
		Амортизация БП	173 520,00	173 520,00	14 460,00	14 460,00	14 460,00	14 460,00	14 460,00
		Маржинальный доход 2-го порядка по ТТ	2 394 760,87	1 880 696,45	- 629 183,67	- 639 838,78	- 316 059,97	282 368,34	46 188,19
		Маржинальный доход по СГ48	518 926,04	- 374 740,28	-401 944,30	- 344 978,91	- 186 577,78	243 513,93	172 723,87
		Маржинальный доход по БП115	309 820,86	814 769,53	- 106 040,14	- 210 349,59	- 89 124,54	55 095,17	- 30 525,83
		Маржинальный доход по НСК Б131	1 566 013,96	1 440 667,19	- 121 199,23	- 84 510,28	- 40 357,65	- 16 240,76	- 96 009,85
		Проценты по кредитам и займам Банк		401 167,75		16 344,00	16 344,00	16 344,00	16 344,00
		Проценты по кредитам и займам ИВ	1 387 000,00	1 285 298,33	115 987,13	103 251,00	111 127,62	109 300,00	96 650,88
		Чистая прибыль	1 007 760,87	194 230,37	- 745 170,80	- 759 433,78	- 443 531,59	156 724,34	- 66 806,69
		Чистая прибыль нарастающим итогом	1 007 760,87	194 230,37	- 745 170,80	- 1 504 604,58	- 1 948 136,17	- 1 791 411,83	- 1 858 218,52

Приложение Е

Инструкция по ведению платежного календаря в 1С

Прежде всего, необходимо выполнить настройки. Для этого в разделе «Администрирование – Организации и денежные средства» включаем флажок «Заявки на расходование денежных средств» (рисунок Е.1). В других версиях данный флажок можно найти в разделе «Казначейство».

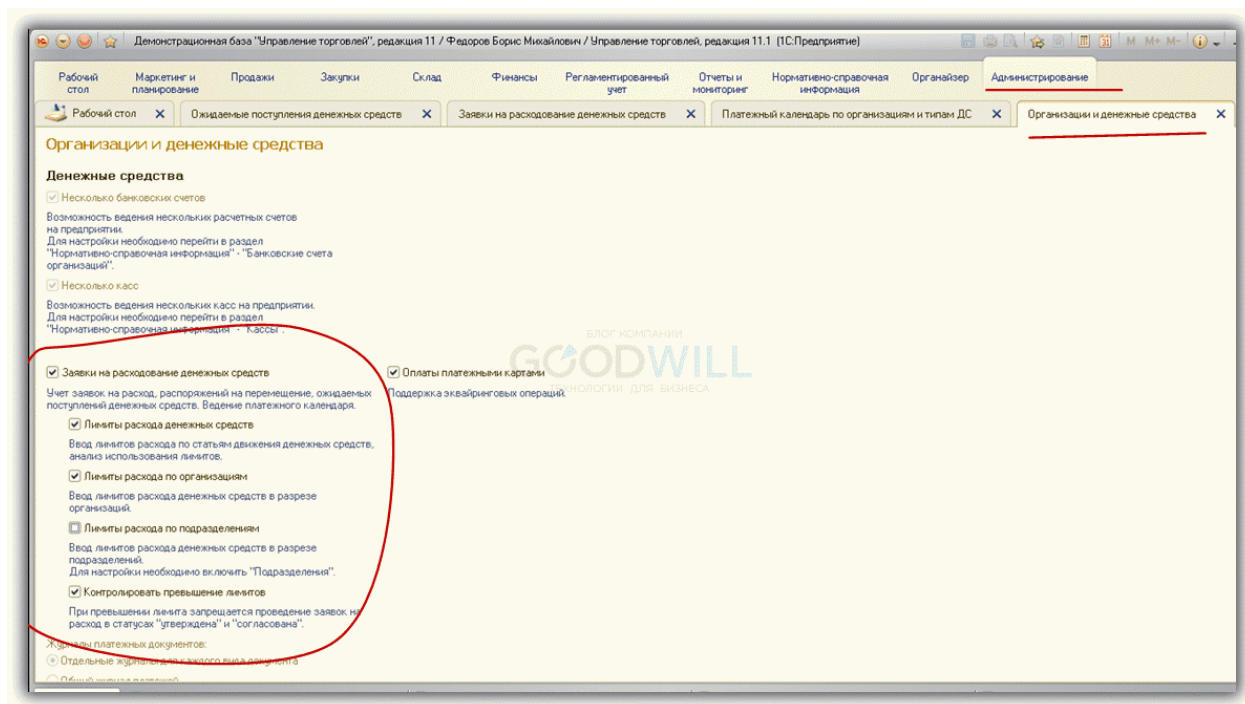


Рисунок Е.1 – настройка 1С

В этом же разделе можно настроить контроль лимитов по организации в целом или по каждому подразделению.

После выполненных настроек в разделе «Финансы» появляется раздел «Планирование денежных средств» (рисунок Е.2). В других версиях это может быть раздел «Казначейство».

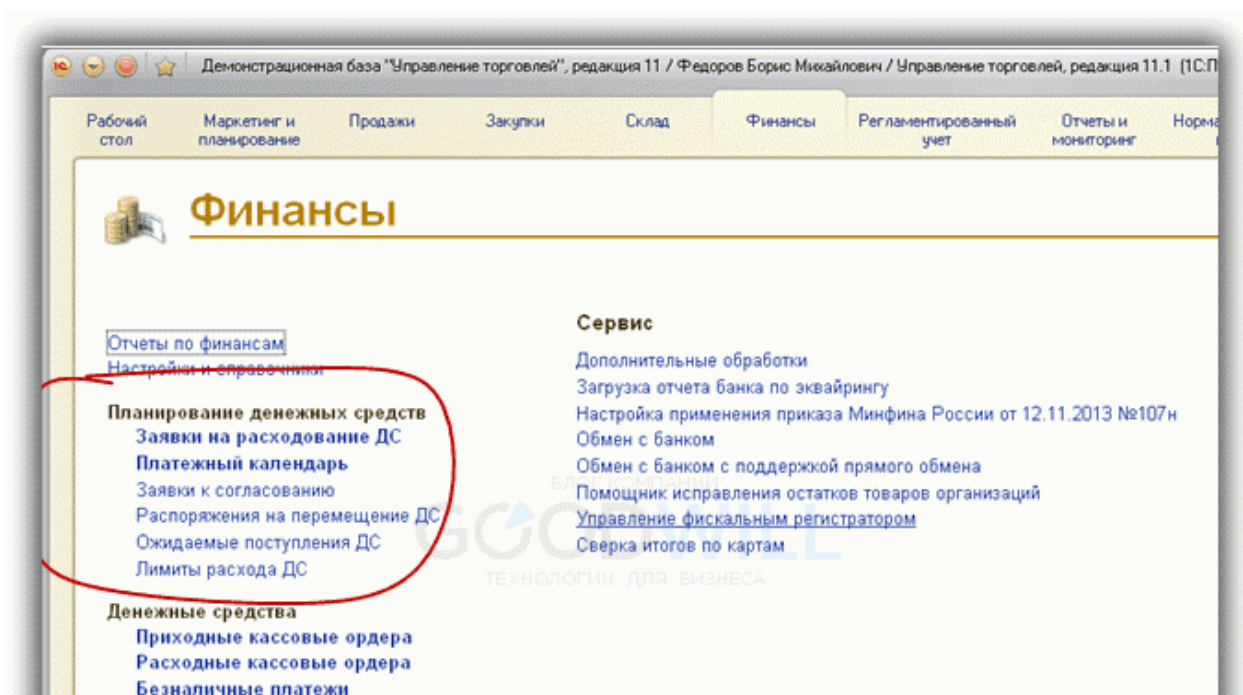


Рисунок Е.2 – местонахождение платежного календаря в 1С

Введем несколько заявок на расход. Этот документ является ключевым для организации оперативного контроля движения ДС. Рассмотрим его подробнее (рисунок Е.3).

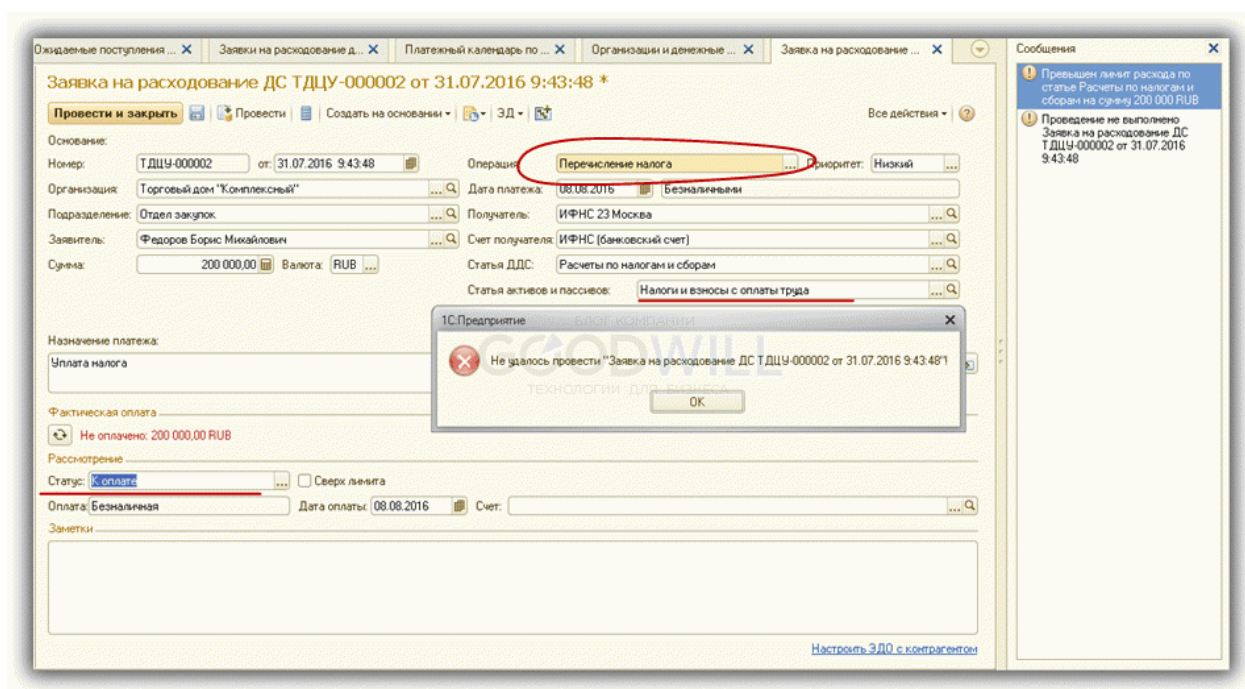


Рисунок Е.3 – заявка на расходование ДС

Прежде всего, необходимо выбрать операцию документа. В нашем примере это «Перечисление налога». От выбранной операции зависит статья ДДС. Программа подскажет пользователю, какую статью можно

использовать в том или ином случае (список статей будет отфильтрован в зависимости от операции).

Так как в настройках включен контроль лимитов, программа заблокировала проведение документа. Чтобы утвердить такую заявку, нужно или включить флажок «Сверх лимита», или увеличить лимит по данной статье.

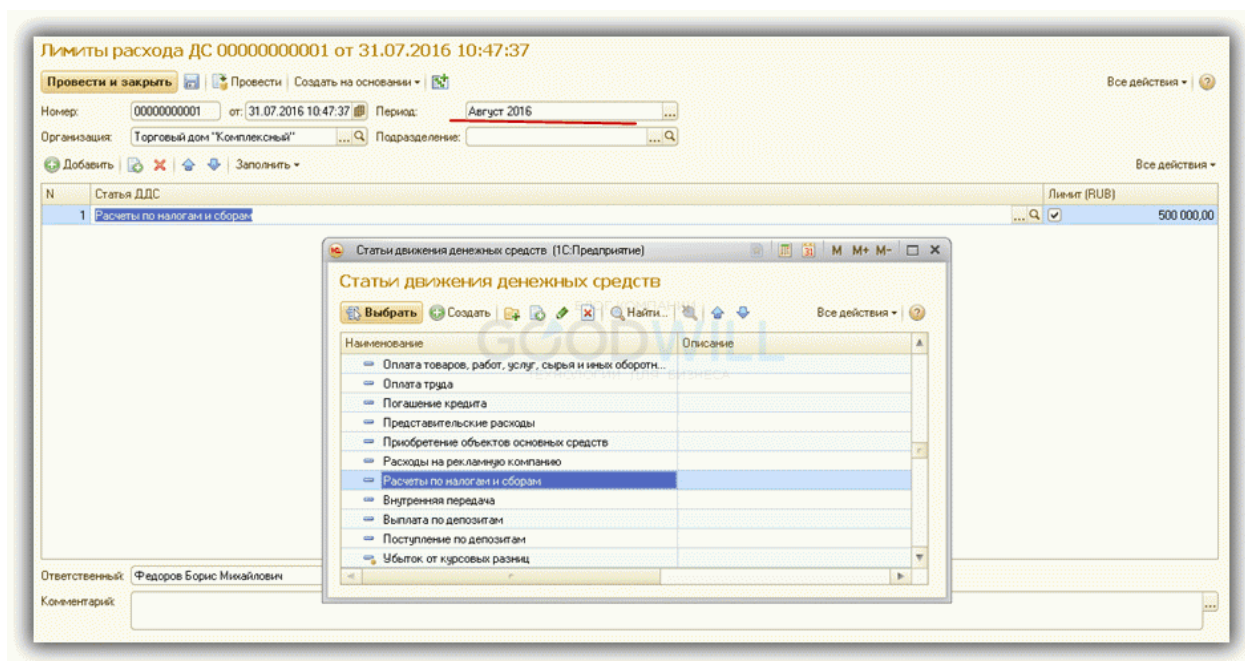


Рисунок Е.4 – лимиты расхода ДС

Лимиты задаются в документе «Лимиты расхода денежных средств» (рисунок Е.4). Период задается не на момент формирования заявки, а на момент планируемой оплаты. В нашем примере заявка проводится июлем, но лимит устанавливается на август.

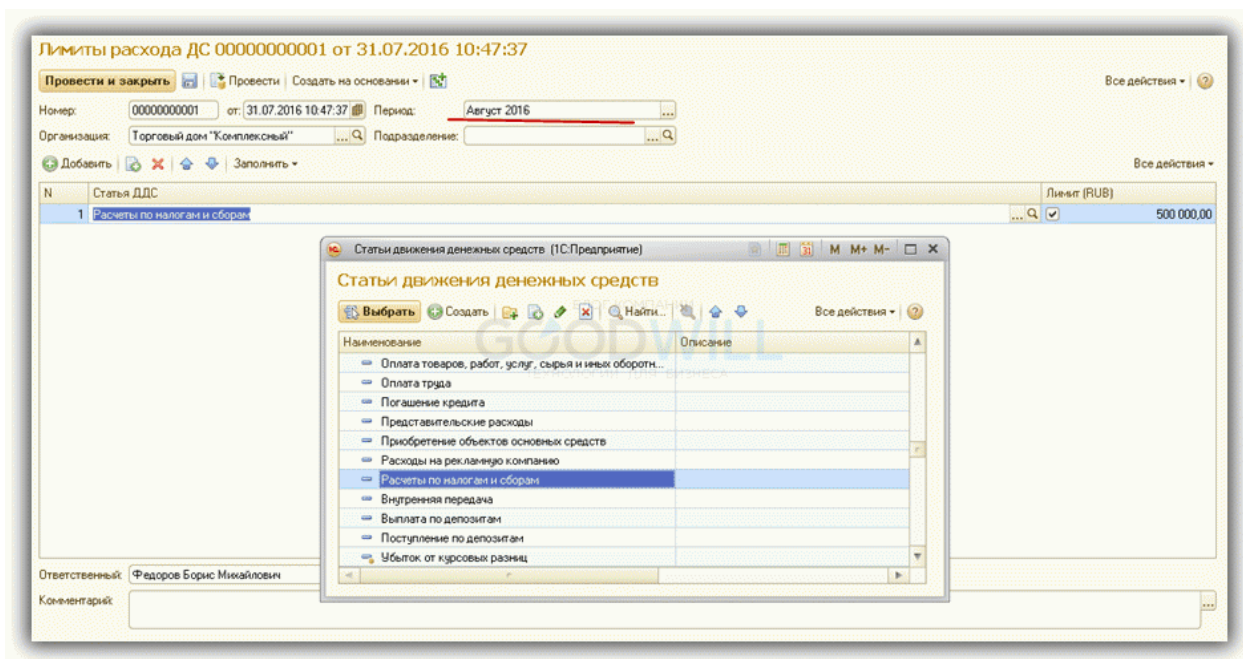


Рисунок Е.5 – заявки на расходование ДС к согласованию

Документ «Заявка на расход ДС» имеет несколько статусов:

- а) Не согласована.
- б) Согласована.
- в) К оплате.
- г) Отклонена.

Все несогласованные заявки можно увидеть в журнале «Заявки на расходование ДС к согласованию» (рисунок Е.5). Утверждать заявки удобно прямо из этого списка.

Платежный календарь по организациям и типам ДС

Группа платежей	В валюте регл. учета	Торговый дом "Комплексный", В валюте регл. учета
Доступные остатки денежных средств	7 508 185,49	7 508 185,49
Оплата поставщику	-8 000 000,00	-8 000 000,00
Итого платежей за день	-8 000 000,00	-8 000 000,00
На Вс 31.07 остатки денежных средств	-491 814,51	-491 814,51
Расчеты по налогам и сборам	-200 000,00	-200 000,00
Итого платежей за день	-200 000,00	-200 000,00
На Пн 08.08 остатки денежных средств	-691 814,51	-691 814,51
Оплата поставщику	-100 000,00	-100 000,00
Итого платежей за день	-100 000,00	-100 000,00
На Ср 10.08 остатки денежных средств	-791 814,51	-791 814,51

Рисунок Е.6 – платежный календарь за август 2016 года

Теперь сформируем платежный календарь и оценим ситуацию.

На рисунке Е.6 представлен отчет на август 2016 года. В нем красным отмечены кассовые разрывы. По заявке №ТДЦУ-000003 04.08.2016 требуется оплатить приобретение основного средства, но денег на эту дату не хватает.

В отличие от платежного календаря ранних версий сейчас появилась возможность прямо из отчета сформировать документы перемещения или плановых поступлений ДС.

Ожидаемое поступление ДС ТДЦУ-000001 от 04.08.2016 0:00:00

Провести и закрыть | Провести | Создать на основании

Номер: ТДЦУ-000001 от: 04.08.2016 0:00:00 Статья ДДС: Поступление оплаты

Организация: Торговый дом "Комплексный" Оплата: Безналичная

Подразделение: Банковский счет: АКБ "АВТ-БАНК", Торговый дом

Сумма: 1 000 000,00 RUB

Назначение платежа:

Рисунок Е.7 – ожидаемое поступление ДС

На рисунке Е.7 видим документ «Ожидаемое поступление ДС», сформированный по кнопке «Поступление» прямо из платежного календаря. Чтобы закрыть кассовый разрыв, необходимо правильно выбрать статью ДДС и плановую дату поступления.

После проведения документа «Ожидаемое поступление ДС» сразу же меняется платежный календарь (рисунок Е.8). Кассовый разрыв ликвидирован.

Платежный календарь по организациям и типам ДС

Просроченные платежи с:

Начало этого дня

Организация:

Торговый дом "Комплексный"

Будущие платежи по:

31.08.2016

Валюта:

RUB

Сформировать

Настройки...

Варианты отчета

Поступление

Перемещение

Найти...

</

Рисунок Е.8 – скорректированный платежный календарь

Кроме документов перемещения и планового поступления ДС, из календаря можно сформировать платежные документы, выбрав нужную заявку или документ поступления ДС.

В заключение немного о дополнительных настройках. На рисунке Е.9 представлена структура отчета, которую пользователь может отредактировать по своему желанию. Так, например, в расширенном режиме можно выбрать вывод статей ДДС в иерархическом порядке, т.е. получить итоги не только в разрезе каждой статьи, но и итоги по группам статей.

